التدريب والتنمية

مجلة علمية متخصصة - تصدر كل ثلاثة شهور
العدد الرابع - ابريل ٢٠٠٨ - السعر ٩,٧٥ جنيهاً

لكي يكون التدريب أفضل

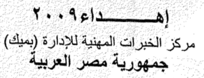
الدكتور الهوارى
أبو الإدارة المصرى

معنى عولمة
إدارة الموارد البشرية

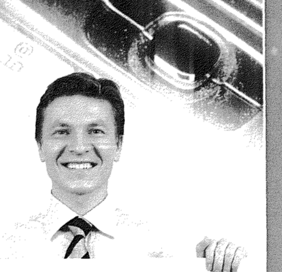
مختبر
التدريب و التنمية

تحسين
القدرة التنافسية

tdmagazine@pmecegypt.com







إستراتيجيات

التحول ونقاط التميز



TRANSITION STRATEGIES
& POINTS OF EXCELLENCE

المؤتمر الثامن لتنمية الموارد البشرية

تحت رعاية

الدكتور المهندس / أحمد درويش
وزير الدولة للتنمية الإدارية

14 - 16 October 2008

سميراميس انتر كونتيننتال - القاهرة



جمعية التدريب والتنمية

جمعية أهلية غير حكومية مشهرة برقم ١٣٠٨ لعام ١٩٩٧

نشاط الجمعية..

١. تدعيم إطار السلوك والقيم الأخلاقية للعاملين بمهنة التدريب .
٢. الأرتقاء بمهنة التدريب باعتبارها رسالة استثمار بشري .
٣. تنظيم الملتقيات التي تهم كل المهتمين بالتدريب وتنمية الموارد البشرية .
٤. تنظيم البرامج التدريبية في مختلف مجالات النشاط الإداري .
٥. تقديم الاستشارات وإعداد البحوث في المجالات المختلفة وبالأخص في المجال الإداري .
٦. إصدار مجلة التدريب والتنمية بهدف نشر الجديد في مجال عمل الجمعية وهى ربع سنوية حيث يحمل كل عدد موضوع جديد في مجال التدريب .
٧. عقد المؤتمرات والندوات بهدف متابعة الجديد في مجال الإدارة بصفة عامة والتدريب وتنمية الموارد البشرية بصفة خاصة .

مميزات العضوية الفردية..

١. الحصول على نسخة مجانية من مجلة التدريب والتنمية التى تصدر كل ثلاثة شهور .
٢. الحصول على خصم ١٠٪ خصم على إصدارات بميك .
٣. الحصول على نسبة خصم اثناء معارض الكتب التى تشارك فيها بميك .
٤. المشاركة في فعاليات المؤتمر السنوي بنسبة خصم ١٥٪ .
٥. المشاركة في فعاليات الصالون الفكري كل شهرين مجانا .
٦. المساهمة في تحرير المجلة عن طريق المقالات الإدارية التى تعرض على لجنة للتقييم .

.Please accept my Individual/ Corporate subscription for membership in the SOCIETY for one year

بداية الإشتراك : / / ٢٠٠ حتى / / ٢٠٠

الأسم:..............................

التوقيع :..............................

الأسم :..............................

الوظيفة :.............................جهة العمل ....

الدولة : ....المدينة.............................

ص.ب .... رمز بريدي ....

العنوان :.............................

تليفون : .... فاكس :.............................

E-MAIL: ....

تاريخ الإشتراك : / / ٢٠٠

www.pmecegypt.com

إبريل - يونيه

التدريب والتنمية - العدد الرابع- ٢٠٠٨

التدريب و التنمية

رئيس مجلس الإدارة

دكتور / عبد الرحمن توفيق

tawfik@pmecegypt.com

رئيس التحرير

محمود بكر



فريق العمل

د. حاتم قابيل

دينا توفيق

تهاني نجيب

خالد عبد اللطيف

إيمان مصطفى

للاستعلام

مجلة التدريب والتنمية

جمهورية مصر العربية

23 ش عامر - من شارع الدقي

الجيزة / ص.ب. 338

الأورمان - رمز بريدى 12612

تليفون وفاكس: 37610317-33367960

37610398

مجلة علمية مهنية متخصصة

تصدر بترخيص من

فيوتشر للصحافة والأعلام (اوف شور)

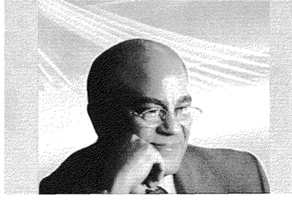
ترخيص رقم 16057 لندن

توزيع الأهرام

مؤسسة الأهرام - الإدارة العامة للتوزيع

tdmagazine@pmecegypt.com

Printed by: Sahara printing company



طوفان المواهب

رسالتى

مصطلح تنمية الموارد البشرية HRD سيختفى قريبا تماما كما إختفى مصطلح (إدارة الأفراد) أو إدارة شئون العاملين.

وان لم يختفى سيأخذ زاوية محدودة من إهتمام العاملين بالادارة أو المهتمين بالاستثمار البشرى.

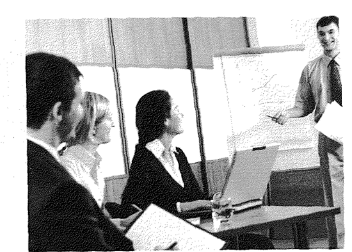
ويرجع هذا التوجه إلى ظهور كتابات عديدة ومؤتمرات متعددة تناقش (إدارة المواهب) كبديل (لإدارة الموارد) فلم تعد العبرة بتوفر أدوات (استثمار الموارد) بل أصبحت بإدارة المواهب و إستثمارها وضمن هذا الإطار ستتنوع فئات العاملين وتختلف وتقسم العمالة بالشركات إلى عمالة

(مطيعة , مجتهدة , مبادرة , موهوبة , ملهمة)

وستدخل الشركات فى صراع بين بعضها البعض على المواهب المتاحة ويصبح لدينا سمات جديدة عن (سوق المواهب) بدلا من سوق العمل . فهل تتنبه الى ذلك الوزارات و الشركات و المصالح الحكومية والقطاع الخاص.. وهل ستتغير بعض المفاهيم التقليدية ، كإدارة الأفراد و إستمارات الكفاءة وسياسات الترقى .. وهل ستلغى يوما فكرة المعاش ؟ .. فطالما أنت موهوب يمكنك العمل حتى آخر لحظة فى حياتك و إن كنت شابا فى مقتبل العمر ، وليس لديك من المواهب ما يكفى لدخول سوق المواهب فتأكد أنك لن تجد الفرصة سانحه . وتبدأ حياتك بالخروج على المعاش مبكرا. ترى أين نحن من كل هذا .. وهل ينعكس هذا المفهوم عل طريقتنا فى تنشئة الأبناء أو أسلوبنا فى تقييم المرؤسين..؟ سؤال ما زال يحتاج إلى إجابة.

دكتور عبد الرحمن توفيق

tawfik@pmecegypt.com



نقارير

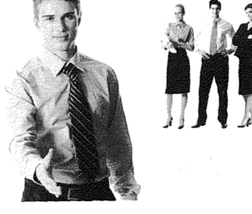
لكي يكون التدريب أفضل



دراسات

دور البحوث والتطوير

في تحسين القدرة التنافسية للمنظمات الصناعية

تحقيقات

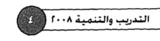
الأدوار الأربعة

للموارد البشرية في إقتصاد المعرفة

هذا الموقع

hr.com

ملف العدد



لكى يكون التدريب أفضل

إثنا عشرة نصيحة للتدريب الفعال

هل حدث لك أن حضرت أحد الدورات التدريبية خلال حياتك ولم تفهم شيئا مما كان يقوله مدربك، ولم تخرج بما كنت تأمل أن تعرفه عن هذا الموضوع ؟

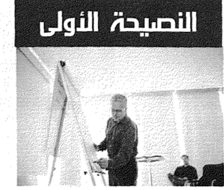
وبعد حضورك تبدأ فى التساؤل بحيرة وإحباط.. لقد حضرت، وكونت خلفيه معرفية فيما سآخذ فيه هذه الدورة، وحاولت التركيز بكافه طاقتى فلماذا لم أستوعب جيدا ما قاله المدرب؟

وبعد التساؤل قد تقنع نفسك بأنك لست الشخص المهيأ لفهم هذا الموضوع . وتحاول تناسى الأمر، وتمر فترة.. إنها الرغبة في المعرفة، وربما هي الحاجة لهذا الموضوع في مجال العمل أو ما شابه. فتعاود التفكير في أخذ دورة تدريبية أخرى في هذا المجال. ولكنك بالتأكيد ستغير المكان الذي أخذت فيه المحاضرات السابقة . أو ستغير المدرب، فتذهب لمكان آخر أو لمدرب آخر أملا في الفهم هذه المرة، وربما متوقعا لعدم الفهم أساسا. ولكن بعكس كل ما توقعته . تفاجأ بأنك تفهم ما يقوله المدرب .. تستوعب وتشارك.

وتعاود التساؤل ما الفرق بين هذه المرة وسابقتها ؟ فأنا كما أنا، والمادة العلمية تشبه سابقتها.

أغلبنا قد وضع في هذا الموقف وتسأل مثل هذه الأسئلة، ولعل الفرق يكمن في طبيعة العملية التدريبية نفسها ومدى تطبيقها لما سنعرضه لك من إثنى عشرة نصيحة إن سار عليها التدريب فسيحقق أهدافه المتوقعة لكل الأطراف.





أن المدرب هو مفتاح التدريب الناجح

يجب على المدرب أن يعلم بأنه أصل نجاح العملية التدريبية فهو المسئول عن توصيل المعلومات للمتدربين وإذا فشل في ذلك سيفشل التدريب بكامله ,فقد ثبت من خلال الدراسات أن المتدرب يتفاعل بصورة أفضل مع المدربين الذين يملكون الخبرة . كما أن الحاضرين يقدرون خبره المدرب وقدرته على التعامل مع الموضوعات والمواقف موضوع التدريب . فكلما شعر المتدرب بخبرة المدرب وتمكنه من المادة العلمية التي يتحدث فيها , تزيد درجة فهمه ومعرفته واستيعابه للموضوع. والعكس صحيح فإذا لم يشعر بكفاءة المدرب وخبرته , سيفقد ثقته فيه.. ومن ثم قد يفقد قدرته على الاستيعاب.

وأيضا كلما إستطاع المدرب الربط بين التدريب والخبرات العلمية للمتدرب. كلما كان هذا أفضل لتطبيق المادة التدريبية فيما بعد على وظيفة هذا المتدرب.

وما يدل على أن المدرب هو معيار النجاح.. ما حدث في شركه جنرال موتورز في احد حلقاتها الإفتتاحية التي تمت كجزء من عملية تغيير ثقافي واسع . واشترك فيها جميع العاملين. وكان ابرز ما فى الحلقة هو المدرب حيث كان احد المديرين التنفيذيين للشركة. والذي توقع من كل من حضروا الحلقة أن يقوموا بنفس الدور تجاه الموظفين المسئولين منهم. حيث أن القدرة على تدريب الآخرين تعتبر من أهم مؤشرات تذكر الإستفادة من التدريب.



تقديم الرسالة أثناء التدريب بصورة ثابتة ومتوازنة

كذلك فلابد أن يبدأ المدرب كل جلسة تدريبية من حيث إنتهى في المرة السابقة لها. ولابد أن تستكمل الجلسة المعلومات التي تم تعلمها في الجلسات السابقة.

فكثيرا ما تتعامل المنظمات مع التدريب على أنه قائمة بموضوعات محددة يجب أن تسير عليها بشكل ديناميكي . غير آبهة في ذلك بترتيب وتسلسل الموضوعات وترابطها وما يحمله ذلك من أهمية للمتدرب.فعندما لا يكون هناك علاقة بين الجلسات والمعلومات المقدمة فيها. تخسر المنظمات فرصة عظيمة لتدعيم المهارات الاساسية المشتركة. الاتجاهات. والقيم.

فيجب أن يبنى التدريب على الجلسات السابقة ويعقد المقارنات ويدعم المحتوى.

وما يؤكد ذلك ما تم تقديمه في أحد الجامعات حيث قدم احد برامج تنمية المهارات الإشرافية. تغذيه عكسية فعاله فى درس من دروس الاتصالات. ثم تم تدعيم وتوضيح هذا النموذج للتغذية العكسية في حلقة تدريبية عن «حل الصراعات». وحلقه «إدارة الأداء» وأيضا حلقة عن «التحفيز» .

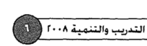
وبهذا يتلقى المتدربون مدخلا متوازنا. موزعا على جلسات البرنامج التدريبى وذلك لضمان نقل الفائدة من البرنامج إلى موقع العمل.



حضور المتدربين ورؤسائهم الجلسات التدريبية

كما أن على المدرب أن يطلب من مدير كل مشارك.ومدير هذا المدير أن يحضر الجلسة التدريبية مع موظفيه. فعندما يشارك ٣ من مستويات إدارية مختلفة في جلسة تدريبية واحدة . يساعد ذلك على تحفيز المشاركين على تجربه الأفكار التى طرحت في الجلسة التدريبية.

وتصبح هذه الطريقة فعاله خاصة عندما يشاهد المتدربون رؤساءهم يحاولون تعلم مهارات جديدة. وهى عملية هامة في تقوية وتعزيز التدريب التالى لهذه الجلسة التدريبية.



النصيحة الرابعة

تنفيذ البرامج التدريبية على مساحات صغيرة مجدولة على مساحات زمنية محددة

كذلك فإن قابلية الأفراد للتعلم ومعرفة كل ما هو جديد. تزداد في البرامج التدريبية التي توفر مجموعات صغيرة ومركزة من المحتويات . قائمة على أساس هدفين دقيقي الوصف. ويشارك المتدربون في هذه الجلسات. التي قد تصل إلى ساعتين كل أسبوع حتى يتم تعلم الموضوع . ويسمح هذا بممارسه وتطبيق المفاهيم في الجلسات التالية.

كما أن ذلك يساعد المتدربين أيضا على مناقشة النجاحات والصعوبات عند تطبيق التدريب على الواقع العملي.

كما أن المدرب يمكنه مساعدة الحاضرين على ممارسة المحتوى التدريبى وذلك بإعطائهم مهام معينة يمكن مناقشتها في الجلسات التدريبية التالية.

النصيحة الخامسة



التدريب على المهارات التي تطبق فوريا على العمل

وبالاضافة إلى ما سبق . فإنه لابد من توفير وتصميم مواقف عملية أثناء التدريب . فمصطلح ك«إستخدمها أو اتركها» يعد أحد أكثر المصطلحات شيوعا في عالم التدريب. وهذه حقيقة لا غبار عليها .فحتى مع مهارات إستراتيجيه مثل الاستماع وتوفير التغذية العكسية وبناء الفريق . فإنه لابد من هذه المواقف لتكون الممارسة سريعة وبصورة دورية ومستمرة وذلك لمساعدة المتدربين على الاحتفاظ بالفوائد العائدة عليهم من التدريب.

ففي التدريب القابل للتطبيق. كالتدريب على برامج الحاسب الآلي فإن المتدرب لا يضيع وقته إذا لم تكن لديه نسخة من البرنامج موضوع التدريب.. وفى الحقيقة. فإن التدريب يكون أكثر فعالية إذا حصل المتدرب على المادة العلمية للبرنامج. وقام ببعض التطبيقات بنفسه قبل البدء في البرنامج التدريبي .

النصيحة السادسة

البدء بافتتاحية إيجابية تركز على الأهداف ذات الطبيعة السلوكية

وتعتبر الطريقة التي يفتتح بها المدرب فصله التدريبي عنصراً اساسياً في إنجاح العملية التدريبية إذ تحدد عليها عمليه إدارة التوقعات لدى المتدرب .ويقول»جيم كليمر« فى هذا الصدد«إن معظم البحوث تظهر أن اغلب الناس يوجهون أنفسهم إلى طريقة جديدة فى التفكير أكثر من توجيه أنفسهم لطريقة جديدة في التنفيذ».

فلابد أن يعلم المتدربون ما هية توقعاتهم من الفصل التدريبي .ولهذا يجب أن تكون أهداف البرنامج واقعية غير مبالغ فيها.وفى نفس الوقت لابد أن تركز الإفتتاحية على ما يمكن أن يتم إستفادته من البرنامج.كذلك الفوائد التي سوف يستفيد المتدرب منها وقيمة البرنامج والمعلومات التي يمكن أن تجنى من خلاله.

النصيحة السابعة



استخدام طريقه العمل قبل انعقاد البرنامج في البرنامج نفسه

نقطه هامه أخرى في التدريب الفعال تكمن في فكرة إستعرضها «كريس ميتشل» المحاضر بوزارة الدفاع الامريكية والمتخصص في التعلم القائم على الخبرة وأساليب تدريب المجموعات الصغيرة. عندما تحدث عن أهمية دمج العمل السابق للتدريب في البرنامج التدريبي. حيث قال»أن أفضل تجربة لما قبل التدريب والتي استخدمناها ..هي إرسال قائمة بمجموعة من الاسئلة المركزة. والتعليمات الوحيدة التي صاحبت الاسئلة كانت:اجب عن الاسئلة بالكامل قدر الاستطاعة واحتفظ بالإجابات سرية. وعندما يصل المتدربون إلى قاعة التدريب. إجمعهم جميعا في ركن واحد به سبورة مكتوب عليها عبارة: للجميع مطلق الحرية في مناقشة الاسئلة والإجابات. وبعد ٢٠ دقيقه يجب على المدرب التدخل وسؤال المجموعة عما يتناقشون. ثم تبدأ الجلسة من هذه النقطة»

وتعد هذه الطريقة جيده للغاية في هذا المجال . فمجرد سؤال المتدربين «اقرأ» هذه المقالة أو»فكر في..» قبل الحضور إلى البرنامج التدريبي .ليس كافياً حيث وجدنا أنه إذا ما أعطى المشاركون موضوعا للمناقشة نابعا من عده وجهات نظر . ثم سمحنا للحاضرين بمناقشة هذا الموضوع قبل بدء الجلسة كانت الفائدة من البرنامج أكبر وأعمق.

النصيحة الثامنة



ممارسه التعلم الايجابي النشط مع احترام أساليب التعلم المختلفة

وجد أيضا أن الانشطة المتعددة والمعلومات التطبيقية سوف تخدم قاعدة عريضة من المتدربين بأنماطهم التدريبية المختلفة .إذا تم تطبيقها .حيث يتم استخدام أمثلة حقيقية من الحياة. ودراسات حالة .وتمارين بالاضافة إلى توفير المساندة البصرية للمتدرب كالأفلام والعروض التقديمية. وأيضا سؤال المشاركين المساهمة بأمثلة من تجاربهم وخبراتهم الشخصية عن مفهوم البرنامج التدريبي.

كل ذلك يساعد المتدربين على إمتصاص المحتوى و إستيعابه .حيث تضمن الأمثلة و التمارين التطبيقية ربط المشاركين بين أفكارهم وخبراتهم الشخصية والبرنامج التدريبي بما يضمن النقل والتطبيق للوظيفة ومكان العمل.

النصيحة التاسعة



إشراك المتدرب في مهام تحتاج استجابة

بالإضافة إلى ذلك فإن توفير طرق سهلة للمشاركين لكتابة ملاحظاتهم. وسؤالهم على فترات أن يكتبوا بعض الأفكار المرتبطة بالتنفيذ.

أيضا مشاركتهم الأفكار من خلال تقسيمهم إلى مجموعات صغيرة . ووضع علامة على الأفكار التي تنطبق بصوره مباشرة على ظروفهم .وطلب المشاركين بأن يحددوا كيف يمكن لرئيسهم في العمل أن يساعدهم فى تطبيق التدريب.

كذلك جعل تخطيط العمل أحد الانشطة المستمرة في البرنامج التدريبي والموزعة على كل الوقت. بدلا من ضغط جميع التمارين والانشطة في فترة قصيرة نهاية الجلسة التدريبية.

كما أن إضافة مدخلات للمشاركين في البرنامج من ضمن مجموعة المراجع يشجع المتدربين على قراءة هذه المواد والإستفادة منها.

ومما يدل على أهمية ذلك تقول كاتي نورتن الخبيرة الاستشارية وصاحبة مكتب للإستشارات الإدارية في نيو مكسيكو بالولايات المتحدة«كنت أنفذ برنامج تدريبي عن خدمة العملاء لمكتب طبي خاص وضخم، وكتقييم ومتابعة للتدريب قمنا بإعداد مرجع دراسي عن خدمة العملاء، وقد احتوى على الاقتراحات لكل إدارة إنتهت من البرنامج التدريبي، وتضيف «سيكون هذا الكتاب جزءاً من برنامج إعداد الموظفين الجدد وأيضا سوف يوزع على كل الموظفين بالشركة، مع عقد برنامج سنوي لإنعاش ذاكره العاملين بالشركة وضمان إستمرارية التعلم»

النصيحة العاشرة



توفير مراجع للمتدرب يرجع إليها بعد التدريب

وهناك مشكلة تواجه بعض المتدربين هي أنهم لم يتم إعدادهم للحياة العملية التي سيقومون بتطبيق ما تعلموه فى البرنامج التدريبي فيها.

فلابد أن يعمل المدربون على إزاله عوائق الأداء فى المواضع التي يستطيعون التحكم فيها، مثل الجلسة التدريبية، ويمكنهم أيضا إستخدام المعلومات التي يمكنهم الحصول عليها من تحديد الاحتياجات فى كشف وتحديد العوائق وإمداد المتدربين بالطرق والوسائل اللازمة للتغلب عليها.كما يمكن للمتدربين مناقشه إعتراضات المديرين أو الزملاء مع المتدربين،والذين يمكن تدريبهم على الإستجابة لمثل هذه المواقف.

وبمعنى آخر، يستطيع المدرب أن يحصن المشاركين من الأفكار والكلمات والأفعال التي يمكن أن تجد مقاومة.. ويمكن للمدرب أن يتبادل المقترحات مع المشاركين الذين إستطاعوا نقل ما تعلموه في التدريب إلى واقع العمل، وأيضا الذين إبتدعوا مداخل ناجحة للحصول على تأييد الادارة العليا.

النصيحة الحادية عشر



مناقشه العواقب التي قد تواجه المتدربين عند تطبيقهم التدريب على واقع العمل

وأخيرا فإن أفضل الجلسات أثرا هى تلك التي يتم فيها إختيار شريك للتدريب، يتم تحديد دوره بدقة ويجب أن يكون موافقا عليه من قبل المتدربين . وبعد التدريب يمكن الاتصال به من اجل مقارنه الملاحظات والمساعدة فى التغلب على صعوبات التطبيق على واقع العمل وقد يتحول هذا الشريك في تلك الفترة إلى خبير حقيقي.

وبعد عرض الاثنى عشرة نصيحة السابقة فإن تطبيقها في الجلسات التدريبية سوف يساعد على إخراج برامج تدريبية جيدة وذات تأثير ملموس، حيث يتم إستيعاب المحتوى من الجلسات التدريبية بالإضافة إلى تطبيق هذه الأفكار بواسطة المتدربين ما يستخدم بالفعل لتحسين الأداء عند العمل.

النصيحة الثانية عشر



اختيار شريك للتدريب



دراسات

دور البحوث والتطوير
في تحسين القدرة التنافسية للمنظمات الصناعية

رسالة ماجستير من أكاديمية السادات

مع التطور والإنفتاح العالمي وحركات التغيير المتعاظمة التى تجتاح البيئة الاقتصادية ،سواء على المستوى العالمى أو الاقليمى ،وتحرير التبادل التجارى، أصبح هناك قوة ضاغطة على جهات الإنتاج فى الدول النامية ومنها مصر لتطوير أدائها، وهنا يبرز دور البحث والتطوير، إذ انه من أهم دعامات القدرة التنافسية حاليا، وبالتالي يتحتم على جهات الإنتاج في مصر الإهتمام بأنشطة البحوث والتطوير، حيث تعتبر البداية الحقيقية لتنمية ودعم القدرة التنافسية للصناعات المصرية، والتى أصبحت إحدى الضرورات خلال الفترة القادمة لكي تتمكن الصناعة المصرية من المنافسة سواء دوليا أو محليا ،والوجود في إطار العديد من المتغيرات الدولية.

في هذا الإطار قدمت الباحثة ريهام صالح أبو اليزيد المعيدة بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية[قسم إدارة الإنتاج] دراستها الميدانية التي أعدتها من أجل الحصول على درجة العضوية في العلوم الإدارية، وتمثلت مشكلة الدراسة فى ضعف الإنفاق فى الدول العربية على الإنفاق والبحث العلمى رغم أهميته في ظل التطورات المتلاحقة مقابل الدول المتقدمة.

وقد رصدت الدراسة مدى إهتمام تلك الدول الصناعية المتقدمة بأنشطة البحث والتطوير. حيث بلغ إجمالى الإنفاق العالمى على البحوث والتطوير ٥٤٦,٧ بليون دولاراً وذلك في عام ٢٠٠٠. تنفق الدول النامية وحدها ما يزيد عن ٨٤,٣٨٪ من إجمالى هذا الرقم. وعلى الرغم من هذه الميزانية الضخمة للبحوث فى الدول المتقدمة فإن إنفاق الدول العربية مجتمعه لا يتعدى ٣٧,٪ من إجمالى الإنفاق العالمى.

وتؤكد الدراسة على أن مثل هذه الفجوة قد ساهمت في مرور الشركات المصرية فى الوقت الحاضر بصعوبات كبيرة تمثلت في عدم قدرتها على المنافسة فى السوق المحلية والعالمية. حيث تراجع ترتيب مصر في التقرير العالمي على القدرة التنافسية من عام لآخر حتى أصبحت في الموقع ٦٢ بين ١٠١ دوله شملها التقرير.

وتركز دراسة الباحثة على جانب

من تلـك الجوانـب. يتمثل فـى قصور وضعـف دور البحـوث والتطويـر في قطـاع الأسـمدة الكيماويـة بقطاع الأعمال العام بما يحد من قدرتها على المنافسة في السوق المحلية والعالمية.

وترجـع ضـرورة تلـك الدراسـة إلـى أهميـة إعتبار البحـوث والتطوير من أهـم عوامل نمـو الاقتصـاد في مصر. وبالتالـي فإنـه يمثـل أحـد الدعامات الأساسـية للتنميـة الإقتصاديـة والإجتماعيـة. ولذلك يتنـاول البحث تقييـم أداء المنظمات محـل البحث. وأيضـا التعـرف على مـدى وعى هذه المنظمات بأنشطه البحوث والتطوير ، وتطلعـات أفـراد المنظمـات لزيـادة القدرة التنافسـية من خلال تحسـين أداء أنشطة البحوث والتطوير. وعلاقة إدارة البحـوث والتطويـر بـالإدارات الأخـرى . وعلى رأسـها إدارة الإنتاج مما يجعل لهذه المنظمـات دورا مؤثرا فى التنمية.

وتشـرح الدراسـة أهـداف البحوث والتطوير ، والتي يجب أن يتم وضعها بوضـوح ومرونـة فـي إطـار خطـة المنظمـة الإسـتراتيجيه، بالإضافة إلـى مجـالات تطبيـق البحـوث والتطوير التي تنقسم إلى:

- موضوعات أساسية
- موضوعـات تكنولوجيـة مرتبطة بالأسواق والتكنولوجيا
- موضوعات تطوير أنشطة جديدة
- موضوعات تطوير أنشطة قائمة
- بحوث متعلقة بالخدمات الفنية

وفى المقابل فهناك العديد من المخاطر لأنشطة البحوث والتطوير ، والتي قد تتمثل فى إهتمـام المنظمات الكبرى بإدارة البحـوث والتطوير لديها. حيث أن التركيز على تطوير المنتج أو الخدمة أو ابتكار منتج جديد يعطى لها ميزه تنافسيه بالنسبة لوضعها ف السوق وفتح مجـالات جديدة للأسـواق. أما البحـوث والتطوير للعملية الإنتاجية فتعطـى ميـزة تنافسـبة مـن خلال تقليـل التكلفة أو الوقـت للعمليات الانتاجية وأسـاليب التصنيع. فكلما كانت الصناعة أكثر ديناميكية كلما زادت أهميه البحوث والتطوير.

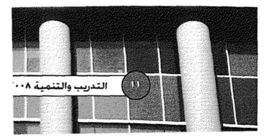
وبالرغم من ذلك ، فإن البحوث والتطوير تتضمن العديد من المخاطر. فقد تكون العملية الابتكارية معقدة تكنولوجيا لدرجه إنه لا يمكن تطبيقها بفاعلية أو ربما لا يمكـن اسـتخدامها علـى الإطلاق. أو قـد يواجـه المنتج المبتكـر مخاطر أخرى. كأن يواجه عند تقديمه للسـوق طلب قليل. وبالتالي يتم إلغاؤه لعدم تقبـل العمـلاء له. خلال فتـره وجيزة من تقديمه. وقد تؤدى مخاطر أنشطة البحوث إلى الفشـل فى تحقيق عائد اقتصادي جيد.

كذلـك فإن القيام بأنشـطه البحوث والتطويـر يعتمـد علـى توافـر الموارد البشرية ذات المهارة العالية، المكتسبة من نظـم التعليم والخبرة والتدريب أثنـاء العمل. وتتمثل الموارد البشـرية هنا فى العلماء والمهندسين والفنيين ذوى التخصـص والتدريـب العالـي. وتتزايد الحاجة إلى المهارات المتخصصة مع تعقـد التكنولوجيا المسـتخدمة والتقدم الصناعي. الأمر الذي يستلزم إرساء نظم فعالة لتنمية المهارات.

كما تناولت الدراسـة عـرض الموارد المالية والبحـوث والتطويـر والتـى تضمنت:

- مصـادر التمويـل التـى تتمثل في: التمويـل الحكومي. تمويـل المنظمات المنتجـة. التمويـل الخـاص. التمويـل الأجنبى.
- تحديـد نفقـات البحـوث والتطويـر التي تعـد عملية صعبة إلـى حد ما وذلك نتيجة لطبيعة نشاط البحوث والتطوير. ويتوقـف تحديـد القيمـة الإجماليـة لنفقات أنشـطة البحوث والتطويـر على كل مـن المرحلة التى تعمل فيها وحده البحوث والتطوير. و العوامل البيئية داخل وخارج المنظمة. والمشـكلات الإنتاجية التي ستتعامل





معها أنشطه البحوث والتطوير.

• موازنـة البحوث والتطويـر ومبادئها وطرق إنتاجها

• التقييم المالي لأنشطة البحوث والذي يركز على عاملين هما مراقبة المشاريع تحت التنفيذ, والنتائج النهائية.

• المشكلات التي تواجه التقييم المالى لأنشطة البحوث والتطوير وبين الخطة العامة للمنشأة.

أما مفهوم القدرة التنافسية فهو قدرة التميز على المنافسين الآخرين بإنتاج السلع والخدمات, التي تزيد رضاء المستهلكين وتحقق ولائهم وتجابه اختيارات الأسواق الدولية. أما محاور بنائها فتتمثل في: هيكل الصناعة, مكانة الصناعة, الاستراتيجيات النوعية والتي تتمثل هي الأخرى في المنتج, وتعنى خلق المنظمة لنفسها مركزا تنافسيا مميزا من خلال خلق درجة عالية من التميز لمنتجاتها عن تلك التى يقدمها المنافسون.

وعن التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه قطاع الصناعة المصرى فقد تم رصدها من خلال الدراسة فيما يلي:

أولا: ما يخص التحديات الداخلية وهى ضعف نظم الجودة, قصور دور البحث والتطوير, قصور التدريب, ضعف التصنيع المحلى, الأعباء الضريبية والجمركية, التهريب السلعي.

ثانيا: على المستوى الخارجي فيشمل ظاهرة التكامل الاقتصادي, إتفاقية التجارة الحرة, و إتفاقية الشراكة الاوروبية.

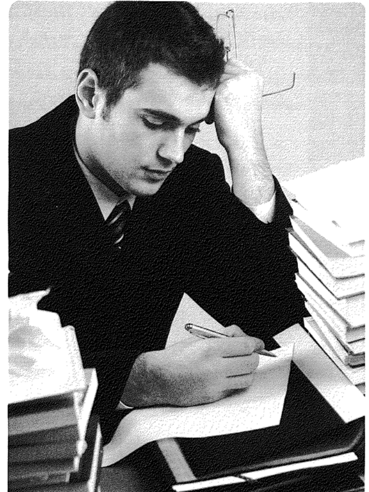
وقد تمكنت الباحثة في النهاية من التوصل لمجموعه من النتائج المرتبطة بموضوع الدراسة, إعتمادا على التحليل الاحصائى للبيانات التي تم جمعها والتي تمثلت في وجود علاقة إرتباط إيجابية قوية جدا بين أداء أنشطة البحوث والتطوير , ومهارات الموارد البشرية والقائمين بها, فكلما زادت مهارات الموارد البشرية, القائمين بأنشطة البحوث والتطوير, وزاد الاهتمام بتنميتها وتحسينها, كلما إرتفع أداء أنشطة البحوث والتطوير.

كما أنه كلما قلت مهارات الموارد البشرية القائمين بأنشطة البحوث والتطوير, وقل الإهتمام بتنميتها وتحسينها, كلما إنخفض أداء أنشطه البحوث والتطوير, فهناك علاقة إرتباط ايجابية بين أنشطة البحوث والتطوير وبين الموارد المالية الخاصة بها.

وبما سبق , فقد أكدت الدراسة على ضرورة تعظيم دور البحث العلمى والتطور التكنولوجي عن طريق زيادة المنفق عليه, والإهتمام بمعاهد ومراكز البحوث, اضافة إلى أهمية الربط بين مؤسسات البحث العلمى, وبين الوحدات الانتاجية وتحقيق التنسيق الفعال بين المراكز البحثية وجهات الإنتاج المختلفة, وذلك لإتاحة الفرصة لتطوير منتجات جديدة وإبتكار استخدامات متجددة , بما يحقق توسيع وخلق الأسواق الجديدة.

كما أوصت بضرورة توفير قواعد للبيانات عن جهات الإنتاج والمشاكل الإنتاجية التى تواجههم حتى يسهل على الباحثين دراسة هذه المشاكل والمشاركة في دعم جهات الإنتاج والخدمات المختلفة, وقيام الأجهزة والمراكز البحثية بإصدار النشرات العلمية التى توضح أخر ما تم التوصل إليه في تلك المراكز بصفه مستمرة.

ومن الضروري كذلك أن تركز المنظمات الصناعية المختلفة على الإهتمام بتوعية العاملين والإدارات بأهمية أنشطة البحوث والتطوير بما يساهم في حل المشكلات التي تواجه الصناعة لرفع كفاءتها وتحسين الجودة والقدرة التنافسية.

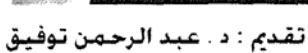


وأخيرا .. فعلى المنظمات أن تهتم بإعداد كوادر فنية عالية في مجال البحوث والتطوير عن طريق التدريب النظري والميدانى مع ضرورة الربط بين البحوث الأساسية والتطبيقية للاستفادة منها في الصناعات المختلفة, كل ذلك إضافه إلى رفع وزيادة الحوافز التشجيعية التي تمنح للمبدعين والمبتكرين وتوفير كافة الإمكانات المادية والمعنوية لهم حتى يتم إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف بالصورة المطلوبة.



الأدوار الأربعة
للموارد البشرية في إقتصاد المعرفة

Lengnick-hall, ٢٠٠٢



تقديم : د. عبد الرحمن توفيق

مسئول الموارد البشرية

تقوم الموارد البشرية بدور تسهيل الشراكة مع الموظفين، بغرض تحقيق أفضل عائد ممكن على الشركة من الاستثمارات في الموارد البشرية، ويتخطى رأس المال البشرى حدود المعرفة المتعلقة بالمهام والمهارات والقدرات ليشمل الخبرات العامة فى الحياة والمهارات الإجتماعية والقيم والمعتقدات والمواقف.

فإذا كان الأمر كذلك فإن الأفراد فى حاجة إلى من يرشدهم ويبسط لهم الأمور وليس لمن يتحكم فيهم، ويهيمن عليهم، لذا ينبغي لقسم الموارد البشرية التخلى عن دور المراقبة أو إدارة الشئون على أساس أبوي لتشجيع المشاركة الإدارية من الموظفين، وباعتبار قيمه رأس المال البشرى للمنظمة فريد وقابل للفناء، وفى الوقت نفسه لابد من تبنى الإستراتيجيات الملائمة للاستقدام والتدريب والاحتفاظ والفصل فى العمل بما فى ذلك تشجيع الإبتكار والمرونة.

تيسير المعرفة

إدارة الموارد البشرية منوطة بلعب دور فى تبسيط رأس المال المعرفى (المحفوظ فى مصادر واضحة وأخرى غير واضحة)، والتدفقات المعرفية ويتحقق ذلك بترسيخ فهم وتعزيز قيمة إداره المعرفة ووضع الآليات لمشاركة المعرفة و إستخدامها، وتتضمن إستراتيجيات أخرى خططا للتعلم المستمر والتوسط فى تبادل المعرفة، وربما تظهر الحاجة إلى فحص نظام التقييم الحالي وطرق التعويض لدعم السلوكيات المطلوبة لإدارة المعرفة، كما يحتاج قسم الموارد البشرية إلى تشجيع المنظمة على تغيير سلوكها فى ضوء ما يطرأ عليها من تعلم.

بناء العلاقات

يسلط التركيز هنا على إداره العلاقات بين الأفراد والمجموعات، سواء فى داخل المنظمة أو خارجها، لتعزيز راس المال الإجتماعي فى سلسلة القيم الإجمالية، رغم ذلك، العلاقات معقدة وتتطلب النظر فى جوانب عدة بما فى ذلك الإتصال(الثقة، الإحترام، الإحساس المتبادل، التماسك، الإتساع، والتقارب).

وتضم الإستراتيجيات الملائمة لإدارهة الموارد البشرية فى بناء هذه العلاقات كلا من العمل الجماعى بما يتخطى الحدود الوظيفية . والتواصل داخل المنظمة وخارجها، وتبادل الموارد داخل الوحدة ،والتعلم الداخلي فى الشركة.

متخصص التوزيع السريع

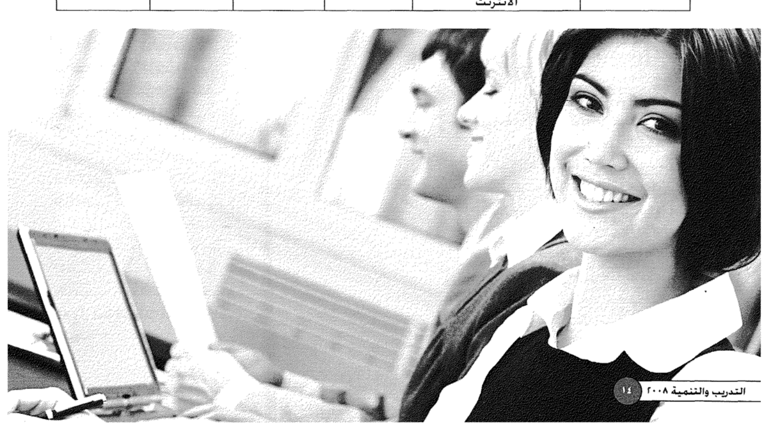
وتعتمد الميزة التنافسية للشركة بصورة متزايدة على السرعة، ويحتاج قسم الموارد البشرية إلى تحمل مسئولية إستحداث وسائل مرنة لرأس المال البشرى، مع التركيز على قدرة التكيف والتسامح والقدرة على التعلم، وذلك يعنى وضع نظم رأس مال بشرى، يمكن تجميعها وتوزيعها وتفكيكها بسرعة لتلبية المهام المرنة فى العمل.

ويخفى ذلك فى عباءته تشجيع الموظفين على إتخاذ المواقف المناسبة وتبنى العمل الجماعي والقيم التى ترسخ من المرونة وسرعة التكيف

والإبداع. كما ينبغي تشجيع الموظفين على التنظيم الذاتي وإمتلاك قدرة العمل في مواقف الأزمات والضغوط وعدم اليقين. وتعد ثقافة المشاركة الواسعة للمعلومات التنظيمية والعمل الجماعي أساسية للوصول إلى هذه الأهداف.

وقد تم تحليل ثلاثة مواقع رئيسية للوظائف وهي: CareerBuilder ،monster ،(hotjobs). حيث قمنا بالبحث عن كل منتدى للوظائف وحددنا الإعلانات الوظيفية التي نشرتها الشركات المائة fortune ١٠٠ ويلخص الجدول التالي نتيجة تحليل المحتوى:

الفئة	السمة		Fortune ١-٥٠	Fortune ٥٠-١٠٠	الإجمالي ٪
طرق التوظيف الاليكتروني	الموقع الإلكتروني لوظائف الشركة		٤٦	٤٨	٩٤
	لا يوجد موقع الكتروني لوظائف الشركة		٤	٢	٦
	ارتباط شعبي لموقع الوظائف في الصفحة الرئيسية monster ,hot jobs, CareerBuilder	Hotjobs Monster Career Builder	٣٧	٣٥	٧٢
	محرك البحث عن الوظائف		٣٨	٣٨	٧٦
أدوات البحث الوظيفي	نشر الوظائف المميزة		٣٩	٣٢	٧١
	نشر الوظائف، لا يتوفر محرك بحث عن الوظائف		٣١	٢٧	٥٨
	تسليم السيرة الذاتية على الانترنت		٤٠	٣٨	٧٨





	تحديث الصفحة الذاتية		٣٨	٣٦	٧٤
	سلة الوظائف		١٧	٨	٢٥
أدوات التقديم للوظائف	عميل الوظائف		١٠	٧	١٧
	الترشح بالبريد الالكتروني		١١	٢	١٣
	التقدم المنتظم بالبريد الالكتروني		٥	٥	١٠
	التقدم بالفاكس		٤٢	٤١	٨٣
	المقابلة على الانترنت		٢٥	٢٦	٥١
معلومات الشركات	**الفائدة**		**٢١**	**١٥**	**٣٦**
	الخصوصية/السياسة الأمنية		**١٧**	**١٤**	**٣١**
	بيئة العمل		**٨**	**١٣**	**٢١**
	التنوع		**٢**	**٨**	**١٠**
	القيمة/الرؤية الاساسية		**١**	**٥**	**٦**
	التطوير المهني		**٣**	**٢**	**٥**
	الاسئلة والاجوبة المتكررة		**٤١**	**٣٥**	**٧٦**
	الثقافة		**٣٩**	**٢٦**	**٦٥**
	شهادات الموظفين		**٢٨**	**٢٧**	**٥٥**
	التدريب		**٣٤**	**٢٠**	**٥٤**
	نصائح في المقابلات الشخصية		**٢٧**	**٢٢**	**٤٩**

هذا الموقع

مفيد جداً hr.com

إذا كنت تريد إكتساب خبرة فى مجال الموارد البشرية أو مشاركة تلك الخبرة مع أخرين، إذا كنت تريد التواصل مع خبراء متخصصين فى مجال الموارد البشرية أو مناقشة الموضوعات المتعلقة بذلك معهم، إذا كنت تبغى إكمال دراستك للموارد البشرية، أو التواصل مع مجتمعك، وإذا أردت أن تجعل شركتك دائما في المقدمة بين المنافسين، فلنا أن نقول حقا أن هذا الموقع مفيد جدا لك.

بمجرد أن تقوم بالدخول على موقع www.hr.com ستظهر لك قائمة بأهم الأقسام التي يمكنك اللجوء إليها والاستعانة بها للحصول على المعلومات حول الموضوع الذي تبحث فيه. وأهم تلك الأقسام: المجتمعات، الأحداث، البث المباشر من خلال الانترنت، الإستمارات والأشكال المجانية، مهن الموارد البشرية، الموضوعات والمفاهيم التى يمكن تعديلها، المدونات.

ولعل أهم ما يقدم من خلال هذه الأقسام المتوافرة فى الموقع:

- احدث المقالات ذات الصلة بمجال الموارد البشرية.
- مناقشه الموضوعات مع قادة الفكر والمبتكرين
- نشر المدونات الخاصة بك فى هذا المجال ومشاركة الآخرين فى مدوناتهم.
- منتدى لتبادل الأفكار، الخبرات، الاسئله، والإجابات مع الآخرين.
- الوصول إلى المهن المرتبطة بالموارد البشرية فى شتى أنحاء أمريكا الشمالية
- بث أحدث الموضوعات و الأحداث المرتبطة بالموارد البشرية مباشرة لحظه عرضها، بالاضافة إلى وجود الأحداث السابقة والتى يمكنك مشاهدتها من أرشيف الموقع.

وبنظرة أكثر تفصيلا . فان أول ما سوف تقابله فى الموقع الجزء الخاص بالإشتراكات أو عمل العضوية (memberships) والذي سيساعدك فى الحصول على كثير من الموضوعات والقيام بالعديد من المشاركات، أو نشر المدونات الخاصة بك، مع إمكانية الاطلاع على المقالات وإعادة تحريرها. ومن خلال الاشتراك ستتمكن أيضا من المساهمة فى الفكر المتعلق بالموارد البشرية ومناقشته مع المحترفين والمتخصصين ومن ثم الممارسة والقيادة بشكل أفضل. وبالاشتراك و العضوية فى هذا الموقع ستتمكن من الحصول على نشرة أسبوعية خاصة بالموارد البشرية.

أما عن أقسام الموقع التي توفر لك العديد من المزايا والخدمات الهامة التي يمكنك الاستفادة منها، ففى قائمه هذه الأقسام هناك قسم المجتمعات (Communities)، والذي ستشعر بمجرد الدخول إليه وكأن

HR.com

About Us | Memberships | Communities | Events | Webcasts

Welcome to HR.com   Email or username:

Register NOW!   Register at HR.com today to access all your too



Q & A
Everything you need to know about participating in the HR.com community.



Polls
Your chance to share what you and your organization are up to.



Surveys
Want to know how your company compares? Check out these survey results.





Discussions
You've got questions. Your community has answers. Start asking.

My HR
NETWORK. CONTRIBUTE. JOIN IN.



Careers
LOOK FOR JOBS. POST JOBS. START A CAREER.



Wiki
HR DEFINITIONS AND METRICS.





Blogs
Share your thoughts on the current state of HR with your community.



Wiki
Search, add and edit HR definitions to HR.com's comprehensive wiki.



VIEW Virtual Conference
The Online "Virtual" Conference for HR, Benefits, Training and Compensation Professionals

Advertise Here

HR.com

موقع hr.com هو بيتك الثانى ووسيلتك للتواصل. والتعلم ومشاركة الآخرين. كما ستتمكن من الوصول إلى قمة المعرفة والخبرة والتطور فى مجال الموارد البشرية.
أما القسم الذي يليه فهو قسم الأحداث(events) والذي يهتم بنقل الأحداث المرتبطة بالموارد البشرية. ومن خلال هذا القسم يمكنك أن تتواصل وتتعلم كيف تشارك مع الآخرين. تشاركهم مشاعرك واهتماماتك وآراءك. فمن خلال موقع hr.com وقسم الأحداث سترتبط بالأحداث المتعلقة بالموارد البشرية والتي تحدث على مستوى العالم. وستنقل لك أهم ما فيها من آراء قادة الفكر والمتخصصين. كما ستتمكن من مناقشة ذلك من خلال التفاعل مع الآخرين فى حلقات النقاش وأقسام الدردشة.
بعد ذلك ننتقل إلى قسم البث عبر الانترنت (webcast) الذي يعمل على نقل وعرض كل الموضوعات الحديثة المرتبطة بمجال الموارد البشرية. كما يبث القسم المشروعات البحثية ودراسات الحالة التى تستقبلها على حاسبك الالى وقتما تشاء. فإذا أردت أن تظل على دراية بكل تطور يحدث فى عالم الموارد البشرية وتسمع قصص النجاح الحقيقية فى هذا المجال.عليك أن تشارك بخبراتك الخاصة وتحكى قصه نجاحك فيمكنك الاستعانة بهذا القسم.
ثم قسم الإستمارات والأشكال المجانية(free forms) الذي يمكنك من الحصول على الأشكال الأفضل للاستمارات والأدوات التي تساعدك فى أداء عملك. ويوفر لك هذا القسم كل الأشكال التى قد تحتاجها بدءا من الاستمارات الأكثر بساطة وكاستمارات طلب الاجازة إلى الإستمارات الأكثر تعقيدا كاستمارات الإجراءات التأديبية. كل هذا يسهل الحصول عليه بمجرد تسجيل العضوية فى الموقع والدخول لهذا القسم.
أما إذا كنت تبحث عن وظيفة فى عالم الموارد البشرية بأمريكا الشمالية . فقسم مهن الموارد البشرية(hr careers) هو مصدرك الشخصى للبحث عن عمل والتوظيف فى هذا المجال .حيث يوفر لك الموقع آلاف الفرص التي تتلاءم مع خبراتك ومهارتك وتطلعاتك. بدءا من موظف إلى نائب رئيس فى مجال الموارد البشرية. ففى هذا القسم ستجد التحدى الذي تبحث عنه(وهذه الخاصية يتمتع بها الأعضاء فقط).
قسم الموضوعات القابلة للتعديل(wikis) يمكنك من خلاله الحصول على الموضوعات. المقالات. المفاهيم.. التي ترغب فى الحصول عليها مع إمكانية إعادة تحريرها. تعديلها. أو الاضافة إليها.
وعن قسم المدونات(blogs) ستتمكن من خلال الدخول إليه من عمل مدونة خاصة بك تنشر على الموقع. كما ستتمكن من مشاركة الآخرين فى مدوناتهم. ويهتم الموقع بتلك المدونات التي تنشأ بشروط محددة وتقيم بشكل مستمر.
وأخيراً فقد وفر الموقع خريطة له(sitemap) توفر للمتصفح إمكانية معرفه محتويات كل قسم بدلا من الدخول إليه وضياع الوقت فى البحث. كما تمكنه تلك الخريطة من الدخول إلى الموضوع أو المجال الذي يود البحث فيه مباشره بدلا من الرجوع إلى القسم وإعاده البحث.
موقع www.hr.com من أكثر المواقع العالمية شهرة وأهمية. فهو حقا جيد جدا. هام جدا. مفيد جدا. سواء أكنت تريد معرفة أساسيات الموارد البشرية. أو كنت تريد أن تبث وتنشر خبراتك فى هذا المجال للآخرين.

PREMIER MEMBERS LOUNGE

You must be a logged in Premier Member to enjoy these benefits!


Fifty Lessons
Hear inspiring and motivating stories from the world's most successful business leaders.


AthenaOnline
Tackle key leadership and management issues with video lessons from industry thought leaders.


Business Book Reviews
Access 700+ expertly written summaries of the top one percent of business books on the market.


OPAL
Your just-in-time, just enough personal coach. Navigate your way through 164 tough situations.


Free to All Members
Want a sneak peek at the benefits our Premier Members are enjoying? Get inspired with this preview from our partner, Fifty Lessons.



Are you looking for ways to **improve your team** performance?

MEMBER SPOTLIGHT


bacanu liliana
Univ Transilvania


mhamed salh
elbasha for rael sta...


Kim Hagan
Old National Bank


Arnold Guadalupe
Rapu Rapu Minerals, ...


Alwi Nabil
dp

من الصحافة العالمية

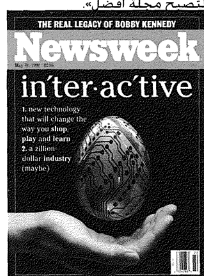
Newsweek

نقلا عن صحيفة النيوزويك الأمريكية، في عددها الصادر: ٢٠٠٨/٣/١٠ - بقلم: جنيفر اوردنز

لقد أراد سلوان شاخ يوما ما أن يصبح كاتبا، وذلك بعد أن ضاق ذرعا بوظيفته كمسئول للتخطيط العمراني بمدينة بورتلاند، ولكن كان تفكيره.. كيف هذا، وأنا لا اعلم شيئاً في هذا المجال؟... رغم ذلك باع الرجل منزله وبدأ -بعوائده وبعض مدخراته وبالتعاون مع صديقه- في رحلة إلى آسيا وأوروبا والعديد من الولايات الامريكيه للفهم، والدراسة، والتعلم، واليوم يعد شاخ البالغ من العمر ٣٢ عاما احد أشهر الكتاب في مجال المطبوعات السياحية ولديه جدول مشغول من المهام ذات المقابل المرضي، ويقول شاخ « لقد نجح الأمر، ولا أفكر جديا في العودة إلى التخطيط العمراني».

لقد كان تحول شاخ في البداية إلى هذا الكاتب الذى هو عليه الآن أمرا بالغ الصعوبة، إلا انه الآن يعد قدوة للكتاب الطموحين لنشر أفكارهم، ويشتهر شاخ في العديد من الأوساط خاصة الرافضة للشكل التقليدي للمجلة والمتمثلة في دار ٨٠٢٠ بسان فرانسيسكو، حيث أن مضمون الإصدارات بالكامل في نسخها الورقية يأتي من المحتوي الذي ينشره القراء على موقع الإنترنت الخاص بالجلة.

. ولقدوفرهذا الإهتمام المتزايد بالانترنت للصحفيين المستقلين والفنانين الهواة ومحبي الموسوعات العالمية ساحة فعلية وبلا حدود للتعبير عن أرائهم وأفكارهم، كما أحدث أيضا ثوره في عالم المجلات التقليدية التي إنخفض توزيعها وعائد الإعلانات الخاص بها في السنوات الأخيرة لأن الكثير من القراء أصبحوا يفضلون الصورة المرئية على النسخة الورقية في الاستهلاك الإعلامي، ولكن دار ٨٠٢٠ إستغلت هذا المضمون المنشور على الانترنت لصالحها، فتلك الدار التي أنشأها هاسلي مينور، وبدأت في مزاوله أعمالها في يونيو ٢٠٠٦، تمول بواسطة cnet.Com، وتعتمد في مستقبلها على مبيعات النسخ الورقية التى تستمد- كما أشرنا من المضمون المنشور عبر الانترنت، وقد صرح باول كلوتير المدير التنفيذي لها قائلا «يميل الناس إلى التفكير في المقارنة فقط بين الويب والنسخة المطبوعة، ونحن نحاول دمج الاثنين لتصبح مجلة أفضل».



وبينما تأخذ المجلات في الإختفاء من أكشاك الصحف - حيث تضاءل عدد الإصدارات الجديدة في السنوات الأخيرة ،حتى بين الأسماء الكبيرة مثل House & Garden، Teen People ،Elle Girl - تملك دار ٨٠٢٠ خطه لإصدار المزيد في السنوات القليلة القادمة، ولدى الدار مجلتان شهيرتان، الأولي هي JPG وهي مجلة فنية مصورة نصف شهرية تنشر مجموعة مختارة من الصور الرقمية التي ترد كل شهر ويتم تصنيفها تحت موضوعات مختلفة، والمجلة الثانية هي Every where والتي بدأت في الصدور أواخر العام الماضي وتتناول الموضوعات السياحية التي يكتبها القراء أنفسهم، كما تعرض بعض الأفكار الطريفة التي تأتي من أماكن محددة، وقد خرج العدد الثاني منها تحت عنوان «البحث عن روح لوس أنجلوس وإكتشاف معبر الحضارات في تاريخ تركيا »، وبالفعل يستطيع أي شخص تسليم ماده للعرض في هذه المجلة في شكل صور ونصوص تتراوح ما بين العناوين، والأخبار الكاملة للمجلة ، وبمجرد تحميلها على الإنترنت، يدلى الزائرون في الموقع الخاص بالمجلة بأصواتهم في هذه المادة المستلمة- على موقع jpgmag.Com everywhere.com ، وبعد ذلك يقرر المحررون أكثر المواد المستلمة حظًا في التصويت وينشرونها في النسخة الورقية من المجلة.

ويحصل المشاركون في المواد المعروضة بالنسخة الورقية على عائد قدره ١٠٠ دولار أمريكياً واشتراكاً مجانياً لمدة سنة ويقدر بـ ٢٤,٩٩ دولار أمريكياً. ويوضح كولتير احد المسئولين بالمجلة ذلك الأمر قائلاً «كل شيء يسير نحو المجلة باعتبارها ذروة العملية».

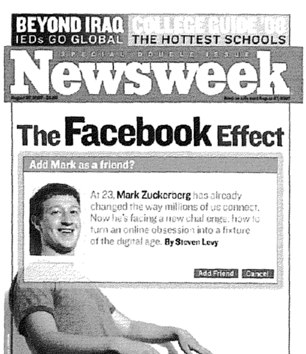
وحيث أن الدار تدفع مرتبات قليلة لموظفيها، وتعين أساسا ١٤ موظفاً فقط لإعداد المجلة، والمحتوي مجاني بالفعل، فإنها بذلك تعد أحد نماذج الأعمال التي ينظر إليها مسئولو التكاليف بقدر من السعادة والتفاؤل. ويقول كوتلير في ذلك «رغم أن المجلة لم تحقق أرباحا حتى الآن، ويصل سعر الغلاف فيها إلى ٥,٩٩ دولاراً أمريكياً فإنها تنتشر في أكشاك الصحف. ويتراوح توزيع النسخ المطبوعة منها حوالي ٢٣,٠٠٠ لمجلة JPG، ويزور موقع المجلة ما يقرب من ٥٠٠,٠٠٠ شهريا من الزوار المتميزين.

وتحصل كل طبعة من JPG في المتوسط على حوالي ٢٠,٠٠٠ مادة مستلمة فعليا من زوار الانترنت. ويتوقع المحررون أرقامًا مشابهة لمجلة Every where في العام القادم أو ما بعده، ويأتي معظم التصويتات على الموقع الإليكتروني للمجلة حين يطلب المشاركون من أصدقائهم وذويهم التصويت للصور أو الأخبار التي نشروها في الموقع. كما ترعى شركات الإعلان في الوقت نفسه بعض الأبواب في المجلة، فترعى شركة تصنيع كاميرات التصوير Pentax مثلا باباً ينشر تحت عنوان «سريعا» ويمثل لقطات حية لأشخاص مفعمين بالنشاط، وهذه الوسيلة تمكن شركات الإعلان من التفاعل مع الجمهور بدلا من مجرد الإشارة إلى المنتج من خلال الإعلانات. ويعلق كوتلر على ذلك بقوله «بينما تعتبر جوجل للإعلان مرادفا للكفاءة، فإننا نحاول جديا أن نجعل الإعلان أكثر تفاعلا. فقد إكتشفنا أن ذلك هو ما تبحث عنه الشركات المعلنة» مشيرا إلى وجود العديد من الموضوعات التي تناسب نموذج المجلة، بما في ذلك الأخبار المتعلقة بالموضة ومختلف أنواع الرياضة.

ويصعب فعليا التعليق على مدى قدرة تلك المجلة - التي تعتمد في محتواها على ما ينشره القراء الذين يشكلون طبائع، أفكار، وثقافات متعددة على موقع الانترنت- على الاستمرار. فقد فقدت العديد من المواقع بريقها بعد أن تحول مشاركوها إلى مواقع أخرى أكثر تطورا. وترى سريناث سرينيفاسان - التي تدير القسم الجديد للإعلام في كلية الصحافة بجامعة كولومبيا- بأن الجودة في ظل هذه الأحوال يصعب المحافظة عليها، إلا أنها تعود وتقول «أنه رغم ذلك، وباستمرار الإعلام التقليدي تحت الحصار ،فإن أي شيء يستخدم التكنولوجيا وينجز المهام بسعر أقل وسرعة أكثر جدير حقا بالدراسة، فالجميع يجربون كل ما يمكنهم القيام به».

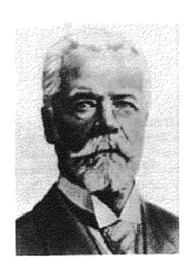
وقد أعجبت فكرة تلك المجلة ومنهج ٨٠٢٠ العديد من المتمرسين والعاملين في مجال نشر المجلات. فيقول ماثيو ماهون المصور في اوستين بتكساس»إن الصور الرقمية تحظى بإقبال شديد هذه الأيام». ورغم أنه لا يربح شيئا تقريبا من نشره الصور في JPG ، فإن ماهون يساهم بانتظام في النشر على موقع المجلة، ويوضح أنه خلافا للعديد من المجلات السائدة فإن JPG ترحب بالتصوير في حد ذاته، ويعقب قائلا «دائما ما أشعر بالسرور عندما ينشرون الصور التي إلتقطتها».

ورغم عدم تمتعه بالقدرة الدائمة على الإثارة وجذب الأنظار إليه ككاتب صاعد دائم الوقت، فإن شانغ الذي ظهرت الأخبار القليلة الأولى له على صفحات مجلة Every where مؤخرا، يقول «إن رؤية الشيء على الصفحة الورقية لا يتساوى مع الإمساك به ومعرفة أنه ذو قيمة كافية لنشره في المجلة» . وهذا هو بالضبط رد الفعل الذي يرغب المسئولون في ٨٠٢٠ سماعه من القراء كما يوضح شانغ.



هنري فايول

الأب الحقيقى للإدارة
(١٨٤١ - ١٩٢٥)



يقول هنرى فايول «أن جوهر الإدارة هو قوة التنبؤ قبل حدوث الأشياء، فلا بد أن يكون لدى القائد بعد النظر وقدرة على توقع المستقبل، بحيث يقدر كل الاحتمالات ويقدر أن أصعبها قد يقع، ومن ثم يستعد لها، ويعرف الاداره بأنها التى تقوم بالتنبؤ، والتخطيط، والتنظيم، وإصدار الأوامر، والمراقبة والتنسيق «.

هنري فايول أحد أشهر علماء الادارة والأب الحقيقى للإدارة ولا سيما الكلاسيكية منها، ولعل أفضل ما يميز هذا العالم الإدارى ويبين براعته الإدارية ،أن تفسيراته ونظرياته حول الإدارة قد بنيت على أساس من الملاحظات والتجارب الشخصية حول ما يمكن أن يؤثر بفاعلية على المنظمات، حيث أسس كل تطلعاته الإدارية حول ما يمكن أن يصل بالمؤسسات إلى الإدارة المثلى فى أقرب الفرص الممكنة.

نشأه فايول

و لد (هنري فايول) الفرنسي الجنسية فى عام ١٨٤١ لعائلة بورجوازية. وفى سن الخامسة عشر إلتحق بمدرسة الليسيه بمدينة ليون بفرنسا حيث أمضى سنتين. ثم إلتحق بعد ذلك بالمدرسة الأهلية للمناجم فى سانت أيتين . وكان عمره سبعة عشر عاماً. وفى التاسعة عشر تخرج مهندساً للمناجم ثم عين عام ١٨٦٠ مهندساً بشركة كومن تري فور. وقد أخذ يرتقى فى سلم الوظائف بها حتى وصل إلى مركز المدير العام سنة ١٩١٨. وظل مديرا للشركة حتى تقاعد عن العمل .ثم توفى فى ديسمبر ١٩٢٥ عن أربعة وثمانين عاماً.

مدرسة فايول العالمية تهتم بالإدارات العليا

تتلخص دراسات فايول وتلامذته فى إيجاد المبادئ العامة لتطوير العمل الإدارى. فيخاطبون بذلك المدير والرئيس والقائد والإدارى وليس العامل فى خط التجميع. حيث إنصب إهتمام فايول على الإدارة فى مستوياتها العليا. و قامت دراساته على إفتراض كان قد فكر فيه سقراط من قبل. وهو أن الادارة نشاط بشرى عالمى وأنه يجب آن يكون هناك رئيس واحد سواء على مستوى الأسر والعائلات أو على مستوى المنظمات الكبرى. ورأى فايول كذلك آن هناك مبادئ إدارية عالمية يمكن تطبيقها فى جميع المنظمات عبر الثقافات والحضارات المختلفة . ومن هنا جاءت تسمية مدرسته الفكرية فى الادارة بالمدرسة العالمية.

أنشطة العمل الإدارى عند فايول

وقد أبرز فايول وظيفة الإدارة كوظيفة متميزة تماماً عن وظائف المشروع الأخرى .حيث وجد أن كل أنشطة المنشأة الصناعية يمكن تقسيمها إلى ستة مجموعات. وهي موجودة فى أية منشأة مهما كان حجمها. وهى الأنشطة الفنية ونقصد بها الإنتاج . والأنشطة التجارية ونقصد بها شراء. بيع . مبادلة. والأنشطة المالية والتي تعنى بالبحث عن رأس المال واستخدامه الأمثل. وأيضا أنشطة الضمان والوقاية وتعنى حماية الممتلكات والأشخاص. بالإضافة إلى الأنشطة المحاسبية. والأنشطة الإدارية .وتنقسم إلى التخطيط. التنظيم. إصدار الأوامر أو القيادة. الرقابة.

ويعرف فايول التخطيط بأنه دراسة المستقبل وإعداد ما يلزم للتعامل معه. والواقع أن فايول كان له السبق حين قال أن التخطيط يجب أن ينظر إليه كجزء من وظيفة أوسع نطاقا تسمى البصيرة .فهذه البصيرة تنطوي على التنبؤ ومحاولة رؤية المستقبل .ولكنها تزيد على مجرد ذلك .فهي تتضمن الإعداد المنهجي للمستقبل الذي نكتشفه أثناء عملية التنبؤ. وفى الشكل الذي يقدمه فايول فان نتيجة التخطيط تزيد عن كونها مجرد خطة رسمية إذ أن نتاج عملية البصيرة يتضمن وسائل تحقيق الخطة.

أما التنظيم فهو - في رأيه - يعني الجانب من العملية الإدارية الذى يختص بتحديد الأعمال والنشاطات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وتنظيمها فى إدارات ودوائر ووحدات وأقسام فى ضوء تحديد العلاقات التي تنشأ بين النشاطات والقائمين عليها على كافه المستويات وفى كل الاتجاهات. ومن ناحية التسلسل المنطقي تأتي وظيفة التنظيم بعد التخطيط .وتتعلق بإقامة ما يطلق علية « هيكل التنظيم» الذي تقوم الإدارة به بصفة دائمة ومستمرة .ولهذا يقال دائما بان عملية التنظيم عملية مستمرة لأن الإدارة في حالة تنظيم مستمر طالما أن المنظمة أو المصلحة مستمرة.

وإصدار الأوامر والقيادة عنده هي الوظيفة التي تضمن للمنظمة أن تعمل كما هو مفترض لها. وأنشطة القيادة هي تلك التي تجعل المنظمة تعمل بالشكل المناسب . وترتبط أساليب التوجيه بالقيادة . حيث أن قبول المرؤوس للرئيس يؤدي إلى القيادة المقبولة التي تتوازى مع القيادة المفروضة وأبلغ تعريف للقيادة أنها هي فن التأثير على الآخرين.

وأخيرا الرقابة وتعني الضبط والتحقق من تنفيذ عمليات التخطيط والتنظيم فى أوسع معانيه. وفى المفهوم الإدارى يقصد بها التأكد من مدى تحقيق النشاط الإدارى للأهداف المقررة أي التحقق من أن ما يتم انجازه مطابق لما تقرر فى الخطة الموضوعة.

فايول رائد الفكر الإدارى الكلاسيكي

ويعد فايول أحد أشهر علماء الإدارة الكلاسيكية ومؤسسيها ومن رواد الفكر الادارى الكلاسيكي. وهو الذي ابتدع مفهوم العملية الإدارية لدراسة طبيعة الإدارة فمن خلال عمله كمدير تنفيذي لشركة صناعية. نال خبرته العملية التى قادته إلى النجاح فى مجال الإدارة الصناعية. وعمل على تطوير منهجية النظرية الإدارية. وذكر ذلك فى كتابه الأكثر شهره « الإدارة العامة والصناعية» عام ١٩١٦م .

والإدارة الكلاسيكية التي وضع أسسها فايول وتايلور .تقوم على اتجاهين فكريين أساسيين هما: الإدارة العلمية والنظرية البيروقراطية.

وتعتبر دراسات فايول إمتداداً للمدرسة التايلورية إلا أن فايول قد تجاوز مستوى الورشة التي تحدث عنها تايلور إلى مستوى المنظمة. ومن ثم تحول موضوعه إلى الاهتمام بترشيد العلاقة بين العامل والماكينة. ولقد تضمنت مؤلفات هنري فايول موضوعات تعالج نواحي إدارية متعددة تحمل الفكر الادارى الكلاسيكي كأساس لها حيث ركز فى أفكاره على صفات الإداريين وتدريبهم. ووظائف الإدارة والأسس العامة لها.

وعن صفات الإداريين وتدريبهم كان فيول يرى أن الإداريين يحتاجون إلى صفات جسمانية. وصفات ذهنية. وصفات أخلاقية. كما أن القدرات والمهارات الإدارية تتزايد أهميتها كلما إرتفع المدير في السلم الإداري. أما أسس الإدارة فقد وضع أربعة عشر (١٤) مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته.

نظرية المبادئ الإدارية

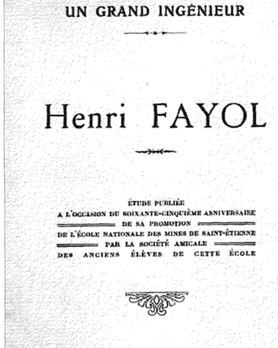
ويمثل كتاب فايول» النظرية الكلاسيكية للإدارة» مبادئ المدرسة الإدارية الكلاسيكية. أو ما سميت ب»نظرية المبادئ الإدارية» وهي الشق الأول في النظرية الكلاسيكية و تتمثل في كتابه في كل من:

١-تقسيم العمل وهو نفس مبدأ التخصص الذي يهدف إلى الحصول على قدر اكبر من الإنتاج بنفس الجهد الذي يبذله العامل.

٢- والسلطة والمسئولية حيث وجد فايول أن السلطة والمسئولية مرتبطتان. فالمسئولية تتبع السلطة وتنبثق منها. والسلطة فى نظره هي مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من مركزه كمدير والسلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء والخبرة والقيمة الخلقية.

٣- كذلك النظام والتأديب والذي يعني ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالأداء.

٤- والمبدأ الرابع هو وحدة الأمر وهو يعني أن الموظف يجب


UN GRAND INGÉNIEUR

Henri FAYOL

ÉTUDE PUBLIÉE
A L'OCCASION DU SOIXANTE-CINQUIÈME ANNIVERSAIRE
DE SA PROMOTION
DE L'ÉCOLE NATIONALE DES MINES DE SAINT-ÉTIENNE
PAR LA SOCIÉTÉ AMICALE
DES ANCIENS ÉLÈVES DE CETTE ÉCOLE

Saint-Étienne — 19, rue du Grand-Moulin

1926

أن يتلقى تعليماتــه من رئيس واحد فقط.

٥- ووحدة التوجيه ويقضي هذا المبدأ أن كل مجموعة من النشــاط تعمل لتحقيق هدف واحد. ويجب أن يكون لها رئيس واحد وخطة واحدة.

ويختص مبدأ وحدة التوجيه بنشاط المشروع ككل .في حين أن مبدأ وحدة الأمر يتعلق بالأفراد فقط.

٦- تفضيل الصالح العام للمشروع على المصالح الشخصية للأفراد.

٧- تعويـض ومكافــأة الأفــراد عــن عملهم بصورة عادلة.

٨- ويليهم المركزية .والتي عنى فيها تركيــز الســلطة فــي شــخص ثم تفويضها فـــي ضوء الظروف الخاصة بكل مشروع.

٩- تــدرج الســلطة أو التسلســل الهرمي ويعنى تسلسل الرؤساء من أعلى إلى أسفل وتوضيح هذا التدرج الرئاسي لجميع مستويات الإدارة.

١٠- المســاواة بــين الأفــراد وتحقيــق العدالــة بينهــم لكســب ثقتهــم وزيادة إخلاصهم للعمل.

١١- والترتيــب ويقصــد بــه الترتيب الإنساني. أي وضع الشخص المناسب في المكان المناســب. والترتيب المادي للأشياء.

١٢- ثبــات الموظفين فــي العمل لان تغييــر الموظفين المســتمر يعتبر من عوارض الإدارة السيئة.

١٣- وأخيــرا المبــادرة وتعنــى إعطاء الموظف الفرصة لممارسة قدرته على التصرف وتنمية روح الخلق والإبتكار. وروح الجماعة ونقصد بها تنمية روح التعاون بين الأفراد وتشجيعهم على العمل الجماعي.

وقــد وجــه النقــاد لمبــادئ فايــول أو نظريته الادارية عــدة إنتقادات منها أنهــا ركــزت علــى المســتوى الإداري وأغفلت التركيز على المستوى الفني أو الإنتاجــي. وأيضــا علــى التعامل الإداري وأغفلت الجانب الإنســاني في التعامــل مــع الموظــف أو العامل. و كذلك اعتمــدت علــى الإدارة العليا في أغلب تعاملاتهــا. ولم تركز على العاملين فــي المراتب الدنيا أو طبقة العمال.

النظريــة البيروقراطية الشــق الآخر للفكر الإداري الكلاسيكي

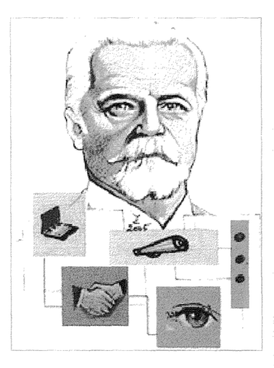
أما نظرية البيروقراطية وهي الشــق الثانــي الــذي يحمله الفكــر الاداري الكلاســيكي : المقصــود بهــا بنــاء تنظيمــي هرمي يتصــف بالتحديد الدقيق لخطوط السلطة. والقواعد. والإجــراءات التي تحكم العمل. ولعل التنظيم البيروقراطــي المثالي يقوم على عده أسس تتمثل في التخصص الوظيفي. توزيع النشــاطات والأعمال. وأيضا توزيع الســلطة. وإســتخدام طــرق وأســاليب محــددة للعمــل. بالاضافــة إلى إشــراف المســتويات العليا من التنظيم البيروقراطي على أعمال ونشاطات المســتويات الدنيا. والاعتمــاد علــى المســتندات. وفصل التنظيــم البيروقراطــي المكتبــي عــن النشــاط الخــاص للموظــف. كذلك إحتيــاج الإدارة للخبرة والمران والتدريــب. مــع تطبيــق القواعــد وتعليمــات للعمل. وكلمــا زاد فهم الموظف لتلــك القواعــد والإجراءات ارتفعت خبرته وكفاءته.

كذلك وجــه للبيروقراطية انتقادات متعــددة منهــا . إهمالهــا للجانب الإنســاني في التعامــل مع الموظف أو العامل. وتركز الســلطة على فئة قليلة من المســتويات العليا. وأيضا عــزل الموظــف في عمله عــن حياته الخاصــة وعدم فتح مجــال للتداخل بينهمــا. بالاضافــه إلى فتــح المجال للمبادرة يدعو إلى الاجتهادات والتي تكون غالبًا إجتهادات خاطئة.

الإدارة الكلاسيكية لفايول الأكثر نجاحا وإستمرارية

وعلــى الرغــم مــن حــدوث ربط بين فايــول وتايلــور كمؤسســين للفكر الاداري الكلاســيكي والــذي يكمــن فــي الغالــب فــي إتفاقهمــا علــى الإعتمــاد فــي التفكيــر الاداري على كفاءة الإنتاج ضمن سياق تنافسي يرتبــط بالتكلفــة. والاتفــاق علــى مبادئ وقواعد تضمــن الكفاءة عند التخصــص الوظيفــي. إلا أن هنــاك فرقا جوهريا في أســلوب تفكيرهما وما يخصنــا فــي هــذا الحديث هو أن فايــول يختلف عن تايلور في أنه كان ينظر دائما للعمــل الاداري من أعلى الســلم الاداري إلــى أســفله. وذلك عكس تايلور الــذي كان ينظر له من أسفل لأعلى.

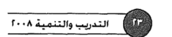
و يعــد هنري فايول هــو حقا المفتاح الأساســي للتغيير في الفكــر الاداري الحديث مــن خلال نظرياتــه وأفكاره



الادارية الكلاســيكية. فيكفينا أن نعلم أنه بالرغــم من مرور زمنا على وضعــه لتلــك الأســس والنظريات. وعلى الرغم من التغيــرات الفكرية والتنظيميــة التي أحدثهــا الفريد ســلون الرئيــس التنفيذي لشــركة جنــرال موتــورز فــي العشــرينات حيث أعــاد تنظيم المؤسســات إلى إنقســامات نصف مســتقلة ذاتيا . فمازالت الشــركات التي تمــر بإعادة التنظيــم تطبــق المبادئ الإداريــة الكلاسيكية التي أوصى بها فايول .

الإدارة بالكاريكاتير

تنمية مهارات مسئولى تنمية الموارد البشرية





كيف يتعامل المدرب مع أنماط مختلفة من المتدربين

الشخصية السلبية.. محبطة فى الغالب

وفى البداية فإن أحد الشخصيات التى قد يتعامل معها المدرب هي الشخصية السلبية ,والتى غالبا ما تكون شخصية محبطة غير راغبة فى المعرفة أو حتى المشاركة. والدور الاساسى الذي سيلعبه المدرب هنا يكمن فى محاوله إخراج هذه الشخص من إحباطه ومساعدته على أن يجد سبباً معقولاً لحضوره الجلسة التدريبية.

فعلى المدرب هنا أن يعمل على أن يخرج المتدرب من حالة الإحباط المصاب بها . ثم يقرر ما إذا كان سيتعاطف معه ويطلب منه الإستمرار فى التدريب. أو سيتعاطف معه ويقرر ما إذا كان ما يحبطه يحتاج تصرفا محدداً وتدخلا سريعا حتى فى وقت التدريب. أو قد يتعاطف معه ويناقشه بعد المحاضرة التدريبية.

وحتى يستطيع المدرب أن يتخذ التصرف الأفضل مع المتدرب ,فعليه أولا ألا يأخذ الموضوع على محمل شخصى وألا ينساق وراء المجادلة. كذلك ألا يظهر غضبه فعلى المدرب أن يكون هادئا عندما يتعامل مع تلك الشخصية وأن يحتفظ بوجه جامد إذا ما إتضح أن ذلك الشخص يستفزه. كذلك فحتى يفهم طبيعة تلك الشخصية فمن الأفضل له أن يسأله عن كيفية تعامله مع الصعاب والمشكلات. ويتركه للتعامل مع الآخرين فهذا التعامل سيجبره على الخروج من حالته السلبية والتحول إلى الأفضل.

الشخصية الثرثارة.. تضعف المشاركة

هذه الشخصية دائمة الكلام والثرثرة. كثيرة الأسئلة والمقاطعة حتى أنها تشوش على الآخرين. وحتى يستطيع المدرب اكتشاف هذه الشخصية فإن الأمر يتطلب منه فى البداية أن يعطى الجميع الفرصة فى المشاركة إذا كان هناك شخص كثير الكلام والمقاطعة سيعرفه على الفور.

وعند التعامل مع هذه الشخصية ,فمن المفترض على المدرب أن يبدأ بلفت نظره بطريقة دبلوماسية بضرورة الاستماع وعدم المقاطعة. وإذا لم يجد ذلك فعند حديث تلك الشخصية. يمكن للمدرب أن ينتظر حتى تلتقط أنفاسها ثم يقول

المدرب الناجح حقا والذي يمتلك الكفاءة والمهارة في عمله التدريبي هو الذي يستطيع أن يعرف مع أي نوع من المتدربين يتعامل، وكيف يتصرف مع هذا النوع. وقد جاء في كتاب "وسائل المدرب الناجح" لساى تشارنب، و كاثى كونواى بعض أنواع المتدربين الذين يمكن أن يقابلهم المدرب أثناء العملية التدريبية وذكر منهم على سبيل المثال الشخص السلبي، الثرثار.

المدرب الكفء يجب أن يتسم بالذكاء والمرونة اللذان يمكنانه من أن يعرف طبيعة المتدربين الذين يتعامل معهم وكيفيه التصرف بطريقه ملائمة مع كل نوع منهم بمرونة تمكنه من أن يغير أسلوب معاملته من متدرب ذو طبيعة معينه لأخر قد يختلف عنه كليا.

له لقد أوضحت شكرا لك. ثم قد يسأل الآخرين عما إذا كانت لديهم نقاط إضافية يريدون إستيضاحها أو الحديث عنها. وحتى يستطيع أن يوزع الفرص بعدالة .في حاله وجود مثل هذه الشخصية في التدريب .يمكنه أن يسأل واحدا واحدا عما إذا كان لديه سؤال أو إستيضاح. كما يمكنه أيضا أن يوجه اسئلة لأشخاص آخرين غيره متعمدا ذلك. وإذا لم يجد كل هذا فيمكن للمدرب أن يتحدث معه في فتره الراحة او بعد انتهاء المحاضرة وينبهه إلى ضرورة إعطاء الآخرين الفرصة في الحديث والمشاركة.



الشخصية غير المنتبهة.. رتب أفكارها

يجد المدرب هذه الشخصية دائما بلا تركيز لا تستطيع الفهم لأنها قد لا تكون مستمعه أساسا لما يقال. وعند سؤالها عاده لا تعرف فهي شخصية موجودة جسديا فقط أما عقلها فيكون في أشياء أخرى.

ومثل هذه الشخصية من الأفضل تنبيهها دائما. فيجب على المدرب عندما يشعر بوجود هذه الشخصيات وسط التدريب أن يلخص أفكاره قبل بدء المحاضرة. ويركز على الجدول الزمني للتدريب. ويعتاد دائما على أن يسجل أفكاره على السبورة .ما سيقلل من عدم التركيز وسيزيد من ترتيب الأفراد لدى هؤلاء الأشخاص.



الشخصية الانطوائية.. دائمة التفكير

هذه الشخصية عاده ما تكون بعيدة عن تركيز حتى المدربين .فهي شخصيا قلما تتحدث أو تعبر عن نفسها. كما أنها لا تفضل المشاركة في الانشطة التدريبية المختلفة. ولعل أهم ما يميز تلك الشخصية أنها تفكر دائما قبل أن تتحدث. وعادة لا تفكر في التأثير على الدورة التدريبية. وهي شخصية يسهل إرضاؤها بالأفكار الجديدة لكنها لا تعبر كالعادة عن هذا الرضا.

وحتى يتم إخراج تلك الشخصية من عزلتها وإشراكها مع الآخرين فمن الأفضل سؤال كل المشاركين واحدا تلو الأخر. ما سيعطى كل فرد الفرصة في التعبير عن رأيه. مع وضع إمكانية للمشارك في أن يطلب إعفاءه من التعبير عن رأيه. ولان الانطوائيين دائمو التفكير. فهم عادة ما يسألون في الدورة الثانية للأسئلة. كذلك فيمكن مساعدة هؤلاء الأفراد بإعطائهم فكرة مسبقة عما سيتم مناقشته في المحاضرة. ويمكن كذلك سؤالهم بالإسم عن أرائهم ومقترحاتهم.



الشخصية الخجولة.. إمنحهم الثقة

هذه الشخصية عادة ما تخشى التعبير عن رأيها خوفا من سخرية الآخرين. ويمكن مساعدة هذه الشخصية على المشاركة من خلال أن يقوم المدرب بسؤالها أسئلة سهلة ثم يشكرها جدا على إجابتها ما سيدعم ثقتها بنفسها. كذلك فعليه أن يتابع لغة الجسد لهذه الشخصية ويستجيب لها. فعندما تريد هذه الشخصية أن تشارك فإنها تنحني إلى الأمام وتبدو عليها الرغبة في التحدث وهنا فعلى المدرب أن يدعها تشارك.

وحتى يشجع المدرب هذه الشخصية على بداية التحدث. فعليه أن يبدأ بسؤالها أسئلة تكون إجابتها نعم أو لا. ويدعها تتحدث حول موضوعات يعلم أن لديها خلفيه جيدة عنها.وعليه كذلك ألا يسخر منها أبدا. ومن المفترض في حالة تواجد تلك الشخصية بكثرة في التدريب. ألا يدع الجلسة تتم على شكل مسرحي. اى أن يكون هو في المقدمة وهم يجلسون أمامه. إنما يكون من الأفضل أن يجلسوا على شكل دائرة أو حرف U . كذلك فمن الممكن أيضا أن يقسم المتدربين إلى فرق ثنائية مثلا حتى تنشأ علاقة ودية بينهم.

وعلى المدرب أن يتحدث إلى تلك الشخصية .وفي الوقت نفسه يستمع إليها. وعند حديثها .عليه أن يملأها بالثقة من خلال أن ينظر إليها ويومئ لها بالموافقة على حديثها.

ويتناقش معها في موضوعات مختلفة ونقاشات ودية أثناء فترات الراحة.

لغة الجسد هي الأخرى عامل هام على المدرب الإستعانة به من خلال النظر جيدا للمتدرب عندما يتحدث ويبتسم له وينحني للأمام عندما يتحدث. و عليه أن يطلب من كل المتدربين أن يكتبوا أسمائهم على كارت التعريف ليتعامل الجميع بأسمائهم .بما يخلق جواً من الراحة و الألفة.

وفي بداية التدريب يمكنا للمدرب أن يطلب من كل المتدربين أن يبدأوا بالاسترخاء ويستعين بالمناقشات المفتوحة. ويفوض المهام للجميع مما يشيع جو من الثقة والإعتماد على النفس بين المتدربين.

غير الراغبين في التدريب.. المشاركة بالألغاز والتمارين

غير الراغبين في التدريب.. المشاركة بالألغاز و التمارين

أحد أكبر التحديات التي تواجه المدرب هي أن يجعل الشخص الغير راغب في التدريب يشارك بفاعلية ويستفيد. وهذه الشخصية لا ترغب أساسا في حضور التدريب. وتكمن خطورة هذه الشخصية في أنها عادة ما ينتقل ما تشعر به للآخرين ما لم يتم التعامل معها سريعا.

وهنا فعلى المدرب عندما يشعر بوجود هذه الشخصية أن يبدأ بالحديث عن مزايا التدريب بقناعة ليس بحماسة فالقناعة تجعل الناس يتقبلون الأوضاع .أما الحماسة ؛قد تنفرهم. وكذلك على المدرب أن يطلب منذ بداية الدورة من المتدربين أن يذكروا شيئا يريدون تحقيقه من التدريب. وإذا حدث وسمع المدرب أية تعليقات سلبية فعليه أن يحاول مناقشتها مع الجميع وليس بمفرده وإذا لم يستجب أحد يعلن انه يحترم هذا الرأى السلبي إلا أنه لا يريد من احد أن يضيع وقت التدريب سدى.

وحتى يدفع المدرب هذه الشخصية للتفاعل فعليه أن يضع ألغازاً وتماريناً ونشاطات في أثناء المحاضرات فقلما يستطيع الفرد مقاومه الاشتراك في حلها. كذلك تجدى تمارين التقدير الذاتي كثيرا مع هذه الشخصية حتى لو تم عملها على انفراد. وإذا قام المدرب بكل ذلك سيدفع المتدرب الغير راغب في المشاركة إلى التفاعل مع الآخرين وتقبل التدريب.

تلك كانت بعض أنماط المتدربين التي قد يقابلها المدرب وكيفية معرفتها والتعامل معها. والتي تطلبت في الأساس الذكاء والمرونة كما أشرنا سابقا. ومن خلال تحلي المدرب بهاتين الصفتين فحتى إذا صادفته أنماط أخرى سيستطيع معرفتها بذكائه وملاحظته. والتعامل معها بمرونته التي تمكنه من التعامل مع كافه الشخصيات كلٍ بحسب الأنسب له.





TRAINING PLAN 2008

البرنامج - الندوة	المدة باليوم	مكان الانعقاد	تاريخ الانعقاد
اساليب تطوير المنظمات وتحقيق التميز الادارى	٥	القاهرة	من ٦/١ الى ٦/٥
المحاسبة والتحليل المالى لخدمة متخذ القرار	٥		من ٦/١ الى ٦/٥
مهارات التقديم والعرض والإلقاء	٥		من ٦/١ الى ٦/٥
اعداد بحوث التسويق	٥		من ٦/١ الى ٦/٥
منع الخسائر فى أماكن العمل	٥		من ٦/١ الى ٦/٥
Interpersonal Skills English	٥		من ٦/١ الى ٦/٥
تنمية المهارات الادارية والسلوكية للمشرفين	٥		من ٦/١ الى ٦/٥
تنمية المهارات القيادية لغير الإداريين	٥		من ٦/٨ الى ٦/١٢
التخطيط المالى واعداد الموازنات التخطيطية	٥		من ٦/٨ الى ٦/١٢
التدريب والتعلم عن بعد	٥		من ٦/٨ الى ٦/١٢
الذكاء الوجدانى وأسرار قوتك فى العمل	٥		من ٦/٨ الى ٦/١٢
اتخاذ قرارات الشراء والتخزين الرشيدة	٥		من ٦/٨ الى ٦/١٢
Self Development English	٥		من ٦/٨ الى ٦/١٢
الرقابة على الجودة والتحكم فى تكاليف الجودة	٥		من ٦/٨ الى ٦/١٢
الادارة بأسلوب سته سيجما	٥		من ٦/١٥ الى ٦/١٩
ادارة السيولة واستراتيجيات مواجهة التغير المالى	٥		من ٦/١٥ الى ٦/١٩
الإدارة الفعالة لمراكز وإدارات التدريب وتنمية الموارد البشرية	٥		من ٦/١٥ الى ٦/١٩
أسس ومهارات تنظيم المعارض والندوات	١٠		من ٦/١٥ الى ٦/٢٦
اسس وطرق الجرد المخزنى	٥		من ٦/١٥ الى ٦/١٩
Accounting Information & Cost Control English	٥	القاهرة	من ٦/١٥ الى ٦/١٩
تقييم فعالية الأداء للمشرفين	٥		من ٦/١٥ الى ٦/١٩
البرمجة اللغوية العصبية وتطبيقها فى العمل الإدارى	٥		من ٦/٢٢ الى ٦/٢٦
التدقيق والمراجعة فى ظل المعايير الدولية	٥		من ٦/٢٢ الى ٦/٢٦
تنمية مهارات مديرى ادارات الموارد البشرية	٥		من ٦/٢٢ الى ٦/٢٦
أساليب قياس رضا العملاء	٥		من ٦/٢٢ الى ٦/٢٦
الإدارة الفعالة للمشتريات والمخازن	٥		من ٦/٢٢ الى ٦/٢٦
Customer Satisfaction English	٥		من ٦/٢٢ أى ٦/٢٦
الأداء المتميز للخدمة ومهارات العناية بالعملاء	٥		من ٦/٢٢ الى ٦/٢٦
القيادات الإدارية وكيفية تفادى الأخطاء الشائعة	٥		من ٦/٢٩ الى ٧/٣
محاسبة التكاليف وترشيد الانفاق	٥		من ٦/٢٩ الى ٧/٣
الاتجاهات الحديثة فى تطوير وتنمية الموارد البشرية	٥		من ٦/٢٩ الى ٧/٣
أسس وأدوات التنبؤ بالمبيعات	٥		من ٦/٢٩ الى ٧/٣
أسس وأدوات التنبؤ بالمبيعات وإعداد الخطط البيعية	١٠		من ٦/٢٩ الى ٧/١٠
نظم المعلومات المكتبية والأرشفة الالكترونية	٥		من ٦/٢٩ الى ٧/٣
Quality Control English	٥		من ٦/٢٩ الى ٧/٣
اعداد الموازنات التخطيطية	٥		من ٦/٢٩ الى ٧/٣

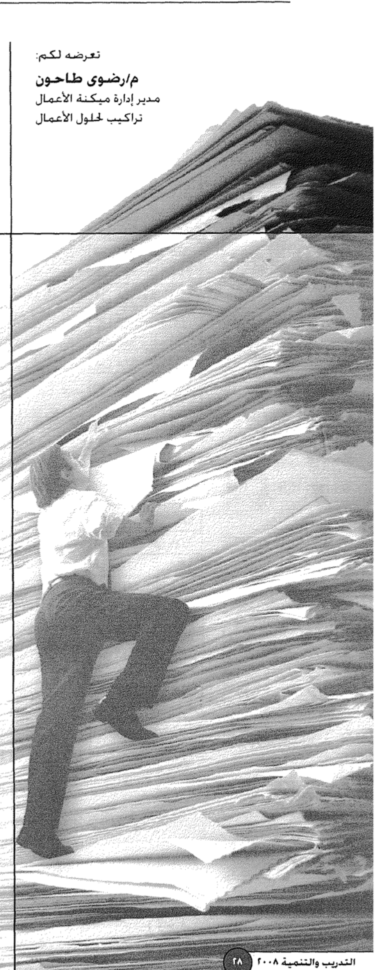
البرامج ذات العنوان الإنجليزى تعقد بالإنجليزية English

(202) 37610317 - 37610398 www.pmecegypt.com www.edarabook.com

مَيكنَة دورات العمل المُستَنَدِية

تعرضه لكم:
م/رضوى طاحون
مدير إدارة ميكنة الأعمال
تراكيب لحلول الأعمال

يُعتَقد عادة أن زيادة الكفاءة هي الهدف الرئيسي من ميكنة دورات العمل المستندية، والحقيقة ليست كذلك، فزيادة الكفاءة ليست المنفعة الوحيدة بل وليست الأهم على الإطلاق. إن فوائد ميكنة دورات العمل المستندية كثيرة ومتعددة وتختلف بإختلاف نوع الأعمال التى تنطوي عليها، نستعرض هنا بعضاً منها على سبيل المثال وليس الحصر:



توفير الوقت

عندما تتم ميكنة دورات العمل المستندية يتحقق انخفاض ملحوظ و كبير في الوقت اللازم لإتمام وإنجاز أي عملية وينتج ذلك عن القضاء على الوقت المستخدم في تحريك الوثائق ما بين جميع أنحاء المنظمة أو الهيئة وكذلك مهام أخرى كثيرة كانت تتطلب التفاعل البشري. إضافة إلى ذلك توضع قواعد إدارية للأعمال وتحدد المدة اللازمة لكل عمل وكذلك تحدد المدخلات والمخرجات المطلوبة في كل خطوة مما يوفر المزيد من الوقت.

زيادة الكفاءة

عندما توزع الأدوار والأعباء بشكل متوازن ومتساو بين الموظفين في المؤسسة، يزول السبب الرئيسي والأساسي لعدم الكفاءة وتتحسن إنتاجية مجموعة العمل ككل.

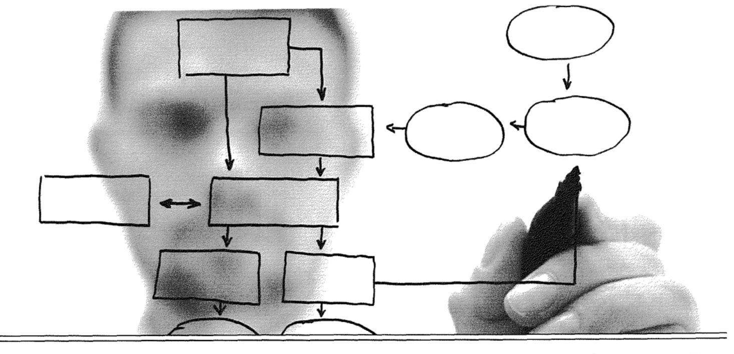
تتيح ميكنة دورات العمل المستندية أدواتٍ للتتبع والإحصاء للقضاء علي أي شئ يعيق انسياب العمل. بالتالى يتعزز وضوح الحالة الفعلية للعمل ومن ثَم يُسهم فى تحسين إدارة العمليات ونجاح عملية تخصيص الموارد.

الزيادة الانتاجية

ميكنة دورات العمل المستندية يتيح للعاملين في أي مؤسسة فرصة تحديد الأولويات وتنظيم الأعمال اليومية. يتحقق هذا من خلال وصول بنود العمل إلي البريد الوارد للموظف مصحوباً بكافة المعلومات والمستندات والموافقات اللازمة لإتمام العمل، كما يتم توزيع العمل والمهام بطريقة متوازنة ومتساوية لتحقيق أعلى معدلات الإنتاجية.

تحسين المراقبة

المحافظة على الجودة أمر حاسم للفاعلية التنظيمية. ولكن يمكن أن يكون صعباً عندما تكون قواعد العمل حبيسة رؤوس العاملين وليست مدونة أو مفعلة. بتدوين هذه القواعد في عملية الميكنة تصبح الفرصة أكبر للحفاظ علي الجودة وتطبيقها علي مستوى المؤسسة ككل.



ماذا نقصد بميكنة دورات العمل المستندية ؟

هي تسلسل منطقي لخطوات عمل بهدف إنجاز مهمة معينة بما تحتويه هذه المهمة من مدخلات ومخرجات. بناءً عليه يتم تحديد تفاصيل أكثر عن المسؤولين عن هذه الخطوات والقرارات اللازمة فى كل خطوة ونوع المستندات المطلوبة فى هذه المهمة والوقت اللازم لإتمامها ومسارها الطبيعي فى المنظمة. ولتأكيد الجودة وتأمين المعلومات، يتم أيضاً تحديد صلاحيات للمستخدمين. كما تُسَجَّل كافة مراحل وخطوات إتمام المهمة فى أرشيفات مفهرسة لتسهيل مراجعتها عند الحاجة.

جميع برامج ميكنة دورات العمل المستندية تقوم على عناصر أساسية هي:

منطق العملية:

وهو يمثل تسلسل المهام وتتابعها وتوجهاتها وكذلك بنود العمل والمواعيد النهائية وغيرها من قواعد العمل.

الهيكل التنظيمي:

ويحتوي هذا علي جداول المستخدمين، ومجموعاتهم، وأدوارهم المختلفة بالمنظمة، بل ويمكن استخدام هذا التعريف الهيكلي عبر المشاريع المختلفة في المنظمة بدون الإضطرار الى أية تغييرات به.

وحدات العمل:

وهي ما تمنح الميكنة قدرتها على إدارة عدة اشكال من الوثائق وملحقات العمل كوحدة واحدة، كأن تكون جميع البيانات والمستندات اللازمة للعملية الإدارية موجودة ومعروضة على المستخدم في ملف الكتروني واحد.

الميكنة:

تشير الى القدرة على تحديد بعض الخطوات المحددة في الدورة المستندية ليتم تشغيلها بدون تدخل إنساني، والبعض الآخر يتم تشغيله بطريقة تفاعلية مع المستخدم و ذلك إستناداً إلي القواعد الإدارية للعمل .

الاستمارات الالكترونية:

تحل محل النماذج الورقية. الاستمارات الالكترونية تُستخدم لإدخال البيانات والتحقق من صحتها وعرض البيانات واسترجاعها ، وبالتالي تُقلِّل مساحة التخزين و تقوم بحماية البيانات من التلف. علاوة على ذلك، يمكن الوصول بسهولة إلى المعلومات من قبل المستعملين المرخص لهم.

الأمن:

تتيح عملية الميكنة عدداً من الضوابط الأمنية للنظام تضمن سلامة وأمن البيانات حين يتم تخزينها أو استرجاعها أو بثها على الشبكة.

التحكم فى سير العمل:

وهو ما يمثل أدوات التحكم فى التشغيل الآلي لسير العمل، وبالتالي يدعم سير وتنسيق العمليات واستخراج التقارير والاحصاءات عنها.

تابعونا دورياً للتعرف على برامج الميكنة المختلفة وامكانياتها.
للاستفسار وطلب المزيد يمكنكم المراسلة على automation@tarakeeb.com

التطور الإدارى عبر العصور

الحضارة الإغريقية

واستمرارا لعرضنا سلسله التطور الادارى عبر العصور نتناول فى هذا العدد الادارة فى الحضارة الاغريقية. فقد احتل اليونانيون والفينيقيون مركز الصدارة فى العالم بعد أن ولت الحضارات المصرية والصينية و البابلية، حيث أظهروا مهارة حقيقية وقدرة إدارية فائقة خاصة فى العمليات التجارية. كما أنشأت اثينا حكومة ديمقراطية بكل ما تعنيه هذه الكلمة حينذاك.

لقد اتبعت الحضارة الاغريقية الطرق العلمية فى كل أعمالها، حتى أن كلمه (History) تاريخ هي كلمة إغريقية تعنى البحث عن المعرفة الحقيقية(search for true knowledge). فقد كان البحث والنظرة المنهجية العلمية تكمن وراء كل أنواع المعرفة وكل الأفكار التي توصل إليها الإغريق فى المجالات المختلفة.

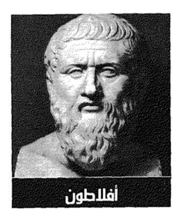
ويبدو تأثر الإدارة بالأسلوب العلمي واضحا لدى الإغريق حتى أن رواد الفكر الإدارى الحديث أمثلة فريدريك تايلور، هنري فايول، وفرانك جلبرت - استعانوا بالفكر العلمي الادارى لدى الإغريق عند محاولاتهم لإحلال الطرق العلمية محل العشوائية فى الادارة.

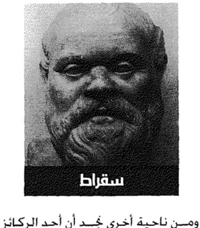
ومن ناحية أخرى فقد كان للإغريق الفضل فى إدخال نوع جديد من حكم المدينة(city government) يسمى المدينة(The Polis) ويتسم بالحرية فى تبادل الآراء والأفكار، وقد ساعد هذا النظام الادارى على توفير قدر عالى من الخبرة والممارسة فى حكم الأفراد. ومن خلاله أدرك الإغريق الفائدة الكبرى التي يمكن أن تعود عليهم من وراء تعدد الآراء، كما توصلوا إلى ما يعرف فى علم الإدارة بالإشراف الإستشاري (consultative supervision).

المبادئ الإدارية فى الحضارة الإغريقية

لقد أدرك اليونانيون منذ بداية حكمهم المبدأ القائل بأن «العائد الأقصى يمكن تحقيقه باستخدام أساليب موحده تؤدى إلى السرعة فى انجاز العامل» ويقوم هذا المبدأ على الأعمال الروتينية المكررة وعلى ذلك فقد أدخلوا الحركات النمطية الخاصة بكل جزء من العمل ووضعوا الإيقاعات والألحان الموسيقية فى هذه الأعمال، وقد لعبت الموسيقى دورا هاما فى إحداث أثرا سيكولوجي كان له دور هام فى زيادة الانتاجية وتقليل الجهد والإرهاق لدى العاملين؟

وكما كان الأمر فى الحضارات الأخرى، حيث كانت الحرف التجارية وراثية، كان الأمر كذلك بالنسبة للحضارة الاغريقية و قد كان التخصص سائدا إلى حد بعيد جدا ،لدرجه أن عامل البناء مثلا لا يقوم هو نفسه بشحذ الآله التي يعمل بها.


أفلاطون


سقراط

لقد تحدث أفلاطون عن فكرة تقسيم العمل في قوانينه التي وضعها والتي تعد أحد الدعائم الاساسية للإدارة الآن .حيث قال عن ذلك «لا يوجد من يستطيع أن يعمل في كل من أعمال الخشب والأعمال الحديدية في نفس الوقت. وذلك بسبب عجز الفرد عن التفوق في كلا العملين».

وفي الواقع فإن العلوم الاقتصادية قد استفادت في مجال التخصص وتقسيم العمل من كتاب أفلاطون الشهير (الجمهورية) والذي أمدها بالدعائم الأولى لتلك الفكرة حيث ذكر أفلاطون في هذا الكتاب:

« أيهما أفضل أن يعمل كل فرد في مهن متعددة أم أن يكرس نفسه لمهنته الخاصة به؟. يجب بطبيعة الحال أن يهتم بمهنته ويكرس نفسه من اجلها. حيث يمكنه بهذا أن ينجز أعمالا أكثر وبطريقة أفضل وأكثر سهوله. حيث أنه يؤدى عملا واحدا يتناسب مع قدراته وفي الوقت الذي يناسبه...إن الفرد الذي يكون محددا في عمله سوف يتفوق بلا شك ».

ومن ناحية أخرى نجد أن أحد الركائز الاساسية لمبدأ عمومية الإدارة (Universality of management) في الحضارة الإغريقية موجود في منهج سقراط و الذي سجله أحد تلاميذه وهو إكسنوفون Xenophon . ويتضح هذا المنهج في محادثه دارت بين سقراط ونيكوماشيدس وسجلها إكسنوفون ويتضح من تلك المحادثة أن الناس في القرن الخامس قبل الميلاد كانوا يدركون أن المدير الناجح لشركه ما يعمل بنفس الأسس والمبادئ التي يعمل بها مدير الدفاع. فمن خلالها إستعرض سقراط واجبات كل من رجال الأعمال والقادة العسكريين لكي يظهر حقيقة أن هذه الواجبات متشابهه فمن واجب كل منهما أن يخلق لدى مرؤوسيه الطاعة والولاء. وأن يضع الشخص المناسب في المكان المناسب. كما أن على كلا منهما أن يعاقب المقصر ويكافئ الجد. بالاضافة إلى أن كليهما سيبذل قصارى جهده لإقامة العلاقات الانسانية السليمة مع مرؤوسيه. وعلى كل منهما أن يجمع حوله الأتباع والمساعدين الذين يرى فيهم الكفاءة ويمكنه الاعتماد عليهم. وكليهما يجب أن يكون قدوه في عمله. كما تظهر المحادثة أن كليهما يتأثر بالعدوان. ومن مصلحتهما التفوق عليه .حيث أن النصر يجلب عليهما منافع عديدة. في حين أن الهزيمة تجلب لهما العديد من الخسائر.

وعلى هذا فإن المدير الناجح هو الذي يستطيع فهم هذه المبادئ وتطبيقها في اى مجال من مجالات العمل. وسوف يفشل إذا لم يستطع فهم أو تطبيق هذه المبادئ.

الإدارة عند الإغريق فن مستقل

ومن خلال التعريفات الحديثة للإدارة يتضح انه لا يوجد فرق بين الأنشطة المختلفة فالإدارة هي وسيله لتحفيز الأفراد وإيجاد وسيلة ناجحة للتعامل معهم. كما أنها وسيلة لتنفيذ الأعمال من خلال الآخرين. فقد أوضح إكسنوفون أنه ينظر للإدارة على أنها فن مستقل ويتضح ذلك من قوله» هل تعتبر الإدارة إسما لفن معين مثل فن العلاج. فن العمل. فن البناء؟. ويؤكد هذا الرأي critobulusعندما قال» إن من يحذق البناء يمكن أن يقدم نفس الخدمة للآخرين. ولكن الأمر الذي ينطبق على كل المهن سواء أكانت زراعيه. سياسية. مدنية. أو عسكرية هو وجود أفراد لديهم القدرة على توجيه الآخرين».



بروفيل

تقديم : د . عبد الرحمن توفيق

الدكتور الهوارى
أبو الإدارة المصرى

فى بداية السبعينات عندما كان إستكمال الدراسات العليا حلما يراود كل شاب جامعي ، تخرج من كلية التجارة.. كان طلاب جامعة عين شمس يتحدثون عن الدكتور / سيد الهواري ذى الحضور العلمى والشخصى المميز .. فضلا عن علمه المتدفق الغزير ، كنت عندئذ أعمل معيدا بمعهد الإدارة العامة وكان من زملائي من التحق بالدراسات العليا بكلية التجارة جامعة عين شمس .. وكان الحوار فى معظمه يدور حول الدكتور الهوارى بسيطرته ، بعلمه ، بشخصيته .. حتى خلت أن الزمن لن يجمع بيننا من كثرة ما سمعت عن شدته وجديته وحزمه.. وكيف لا وهو العائد حديثا من الولايات المتحدة الأمريكية أستاذا للتمويل والإدارة المالية بصفة خاصة، وللإدارة بصفة عامة .

وكان علم الإدارة فى هذا الوقت شحيحاً قليلاً. فلم تكن لدينا من المصادر سوى بعض أمهات الكتب المعروفة آنذاك ومنها على سبيل المثال كتاب (البيروقراطية) للأستاذة الدكتورة ليلى تكلا . والدكتور عبد الكريم دروس . وكتاب (إدارة الأفراد) للأستاذ الدكتور فؤاد الشريف وكتاب (الإدارة) للدكتور سيد الهوارى. وبطبيعة الحال كان هناك حفنة قليلة أخرى من كتب الإدارة بالمجالات المختلفة. إلا أنها لم تكن تحظى بمثل ما حظت به هذه الكتب من شهرة بين طلبة الدراسات العليا.

عندما تصفحت كتاب (الإدارة) للأستاذ الدكتور الهوارى للمرة الأولى. تخيلت. بل أيقنت عندئذٍ أن هذا الكتاب هو نهاية المطاف لعلم الإدارة. فلم أكن أتصور عندئذٍ أن هناك من العلماء او المفكرين من لديه فكر أو علم يتجاوز به هذا المؤلف الهام. وهو نفس الإحساس الذي شعرته عندما استمعت لأول مرة إلى أغنية الأطلال للشاعر الملهم إبراهيم ناجي وللموسيقار رياض السنباطى. عندها تخيلت أن هذه الكلمات وهذا الأداء وهذا اللحن هو نهاية المطاف لفن الأغنية.

وكتاب (الإدارة) بلونه الأحمر المفضل لدى الدكتور الهوارى ما زال هو المرجع المفضل لدى الباحثين والقراء لعلم الإدارة. فمن يقرأ هذا الكتاب يدرك معنى الدقة والتحري والجودة والإنضباط أيضاً (أساليب البحث العلمى) وهو كتاب آخر هام قدمه الدكتور الهوارى للمكتبة العربية فضلاً عن كتبه فى مجال الإدارة المالية والتنظيم والفاعلية والقيادة والتغيير ... وفن الحفاظ على القلب وأيضاً فن التعامل مع الزوجة.

الهوارى يعتقد أن كل شيء فى هذا العالم هو إدارة وأن الإدارة هى المعنى الحقيقى لكلمة «ما ينفع الناس» عندما تستخدم الخدمة البشرية بالمعنى الصحيح لها. وأعتقد أنه يدير حياته بهذا المعنى المحدد للإدارة أى أنها «ما ينفع الناس».

وتخرج على يدى الدكتور الهوارى الكثيرين من أساتذة وخبراء الإدارة بمصر وإستعان به كبار المسئولين والسياسيين داخل مصر وخارجها. كما أرسى بكتاباته حول الإدارة المصرفية من منظور إسلامى العديد من مبادئ العمل التي ما زالت حيز التنفيذ فى العديد من المصارف الإسلامية. هذا إلى جانب مجموعته الأخيرة من الإصدارات المتخصصة فى مجال القيادة والإدارة والتغيير والتي تصل إلى ما يتجاوز العشرين مؤلفاً.

له الكثير من الثوابت التى يتمسك بها لدرجة قد تبعده أحياناً عن التعامل مع الممكن. فهو دائم التطلع الى المعايير رفيعة المستوى .. والأخلاقيات القائمة على المبادئ والتعليم .. تخشى أن تقترب منه فتصطدم

بمعايير الجدية الحادة أحياناً. وتسعى للاقتراب منه لتواضعه ورقة قلبه وعبقريته وللمذاق الرائع لتعبيراته التى يتجاوز بها حدود الناس أو الفكر أو الإحساس بأن الدنيا «مش حتتغير» و«كله محصل بعضه» و«مفيش فايدة».

من ثوابته أيضاً مكتبه الهادىء البسيط الذى شهد كل طموحاته وأمنياته والذى تمنيت يوماً أن ابدأ عملى منه. ولكنه آثر أن تبقى العلاقة بعيدة عن مجالات الإختلاف قدر الإمكان.

والدكتور هوارى -حتى تاريخنا هذا- لم ينل القدر والتقدير الواجب لأستاذيته ولم يسع هو يوماً لهذا التقدير فهو يشعر قدر نفسه ونحن نجل علمه ونسعى للتعلم منه وقتما سمح لنا وقته .

عندما فكرت مصر فى تطبيق الإدارة بالأهداف سارع الدكتور هوارى وأصدر أول كتاب فى هذا الموضوع بعنوان (الإدارة بالأهداف والنتائج) وعندما شعر بمأزق القيادة بادر بإصدار كتابه الشهير (المدير الفعال) وعندما أرادت بعض المؤسسات التدريبية العملاقة التعرف على أفكاره وقدراته إختارته محاضراً فذاً ومدرباً بارعاً فى برامجها التدريبية . حيث إلتقيت به وجهاً لوجه للمرة الأولى وشعرت أنني أمام مدرب محترف .تمنيت كثيراً أن أحظى بما يتمتع به من قدرة ومهارة على الجذب والإهتمام والجدية والمرح معاً.

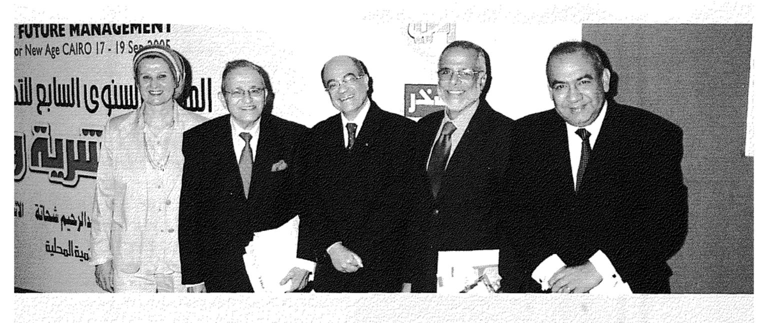
الإدارة كتخصص وزنها محدود ولا يقبل عليها الشباب كاختيار لمستقبل واعد. مصر ليس لها وزير للتنمية الإدارية كان لدينا معهد للإدارة العامة ومعهد للإدارة المحلية والمعهد القومي للإدارة العليا وأعلام الإدارة عندئذٍ هم العمداء أو الرؤساء لأقسام الإدارة فى الجامعات ولم يكن حتى ذلك التاريخ من الإصدارات الإدارية سوى الكتب الجامعية لطلبة السنة الرابعة قسم إدارة الأعمال ما يفيد به كمراجع فى هذا المجال الحيوي.

لن يسمح لأحد أن يتجاوز حدوده ولن يتأخر عن موعد أو اتفاق ويقدر جهوده ويثمنها .. لا يسعى للعمل قدر سعي العمل إليه .. ينتابه الإحساس المفاجئ بالضيق. أن قل التقدير أو إنسحب الضوء من دائرته أو واجه مقاومة أو شعر بعدم الاعتراف

نحن نتحدث الآن عن فترة السبعينات عندما كان التدريب الإدارى يشق طريقه بهدوء.

- كتب الإدارة محدودة
- مكاتب الإدارة والتدريب يعد على الأصابع
- الإدارة بالأهداف (موضه)
- أساتذة الإدارة يعدون على الأصابع

برع الهوارى مدرباً وأسس لنفسه شركة تدريب واستمر فى التأليف. لم يسع يوماً ليكون وزيراً .. ويفضل الانتماء لما يقوم به من أعمال فى هدوء وراحه البال.



جاءنا السؤال التالى

واستكمالا لما وعدناكم به من الاجابة على أسئلتكم التي تصلنا باستمرار على عنوان المجلة، نعرض فى هذا العدد إجابات لبعض تلك الاسئلة.

س: فقد جاء للمجلة سؤال من القارئ أحمد عبد الحميد يستفسر فيه عن الفرق بين السلطة التنفيذية، والوظيفية، والاستشارية فى العمل الادارى بالمؤسسات؟

ونوضح هنا الفرق بين السلطات الثلاثة بادئين بـ:

السلطة التنفيذية Executive authority

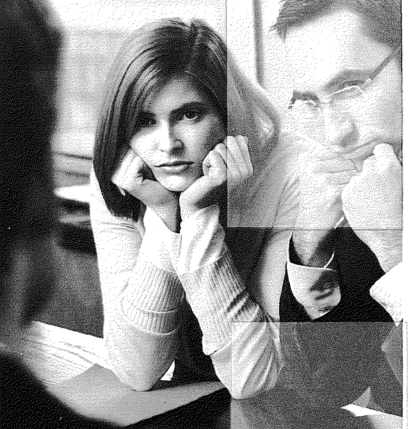
والتى يحدد تعريفها عاملان رئيسيان ،هما العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، والوظيفة التى يشرف عليها الرئيس.

وتعنى تلك السلطة بإصدار الأوامر التى لا يجوز رفضها، ولا تقتصر تلك الأوامر على مجال معين، إنما تشمل وتسرى على كل المجالات داخل المؤسسة، فهى بذلك صلاحية اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر للمرؤوسين.

وتعتبر السلطة التنفيذية سلطة مباشرة من الرؤساء للمرؤوسين بمعنى حق الرئيس فى توجيه عمل المرؤوس بشكل مباشر، وبالتالي فهى علاقة قيادة تمتد من قمة التنظيم حتى أدناه .

السلطة الإستشارية: Consulting authority

أما السلطة الإستشارية فهى المسئولة عن تقديم النصح والاستشارة لأصحاب السلطات التنفيذية، وهى سلطة غير ملزمة التنفيذ، وتمارس هذه السلطة أعمالها داخل الإدارات على أساس من التوجيه، النصح، والإرشاد، فمن لديهم تلك السلطة الاستشارية لا يملكون حق إصدار الأوامر أو التعليمات إلى الإدارات، إنما يقدمون الإرشادات والنصائح إلى الإدارات العليا بخصوص بعض القضايا والأمور ذات العلاقة بالعمل، وتلك الإدارات تتحمل المسئولية، وقد تكون للسلطة الاستشارية ثلاثة أشكال، فإما أن يكون دورها تزويد السلطة التنفيذية بخدمات معينة وهنا ستصبح سلطه خدمية، أو تكون مسئولة عن تقديم النصح للمدير التنفيذي بخصوص مشاكل معينة، وهنا ستعتبر سلطه للمشورة والتوجيه، كما قد تتمتع بقدر عال من الحرية فى اتخاذ القرار بالنسبة لبعض الوظائف والإدارات وهنا ستعتبر سلطة وظيفية.



السلطة الوظيفية Functional Authority

وأخيرا السلطة الوظيفية هي التى تمنح لصاحبها الحق فى إصدار الأوامر والتعليمات إلى العاملين بالإدارات الأخرى وذلك من واقع حاجة تلك الإدارات إلى الخدمات التى يمكن أن يقدمها، والسلطة الوظيفية تعتبر ضرورة حتمية فى العمل المؤسسى، و تمنح تلك السلطة لأولئك الذين برهنوا على كفاءاتهم وقدراتهم فى مجال أعمالهم.

وتمارس السلطة الوظيفية من خلال ممارسة الإستشاريين لسلطتهم الوظيفية على المرؤوسين

الذيـن هم اقـل منهم فـي السـلم الوظيفي. أو عند فصـل الوظيفـة التخصصية عـن المديـر التنفيذي وإعطائها للمدير الاستشـاري ليكون له حق الرقابة والتوجيه.

س: ويتسـاءل القارئ مصطفى كمال قائلا "كثيرا ما سمعت عن الإدارة اللامركزية ولكنى أود أن اعرف المزيـد عنها وما هي الفوائـد والأضرار التي يمكن أن تعود علـى الشركات من جراء تطبيقها ؟

الإدارة اللامركزية Administrative Decentralization

سـنبدأ أولا بتعريـف اللامركزية والتي يتسـع فيها نطاق التفويض فى السـلطة حيث تمنح السـلطات الأصلية إلى المسـتويات الأدنى فى السلم الوظيفي. وذلك وفقاً لما يسمح به الوضع التنظيمي الذي تسير عليه الشـركات. وتتم اللامركزية بشكل طوعى. من الأعلى للأسفل.

ويعرف البعض اللامركزية بأنها ترك جزء من الوظيفة الإدارية بين أيدى هيئات إدارية أخرى تتمتع بشخصية معنويـة. لتباشـر أعمالهـا تحت الوصايـة الإدارية للسلطات المركزية.

ويـرى هنري ماديك أن اللامركزيـة يقصد بها تفويض الإدارة المركزية السلطات المناسبة إلى الإدارات البعيدة عنها وذلك للقيام بمهام معينة عهدت بها إليها.

وقـد أعتبـر هنـرى فايـول أن كل ما يزيد مـن أهمية المرؤوسـين فـي التنظيـم يعد شـكلاً من أشـكال اللامركزية. وبالعكس فان كل ما يقلل من أهميتهم يعتبر ميلاً نحو المركزية.

فاللامركزية إذن تسـير فى الاتجاه المعاكس للمركزية فإذا كانت المركزية تعنى تركيز السلطة والرجوع إلى الإدارات العليا فى أي قرار مرتبط بالعمل. فاللامركزية تعنى توزيع سلطه إتخاذ القرار على أكثر من مستوى إداري.

وتبرز الحاجة إلى هذه اللامركزية كلما إتسـعت مهام المسـتويات العليا حيث تزيـد أعمالها ومشـاغلها. ويضيـق وقتها. مما يتطلب منح السـلطات وتفويضا للآخرين.

ومن واقع العمل اللامركزى فـي الإدارات فهناك ثلاثة مسـتويات للامركزية وتفويض السـلطات. المستوى الأول للامركزيـة يتـم علـى أسـاس ما يجـب عمله وكيفية أداء هذا العمل. مع ترك بعض الحرية للموظف فيما يتعلق بمعدل العمل والرقابة على الجودة.

والمستوى الثاني فيه يتم تفويض العمل على أساس ما يجب عملـه. مع ترك الحرية للموظـف فى اختيار أسلوب الأداء. مدى الجودة. ومعدل الأداء.

أمـا المسـتوى الثالـث للامركزية والتفويـض فيقوم علـى أسـاس ما ينبغـى تحقيقه من أهـداف. مع ترك الحريـة للموظف فى تحديد ما ينبغـي عمله وكيفية الأداء. ومعدله. وكذلك مدى الجودة التى سـينفذ بها العمل.

وللامركزيـة عنـد تطبيقها فى الشـركات عدد من المزايا .لعـل أهمها قدرتها على تخفيـف الأعباء عن الإدارات العليـا. كما سـتوفر كذلك سـرعة أكبر فى إنجـاز المهـام. إضافة إلـى التأكيد علـى الديمقراطية فى أداره الشـركة وتشـجيع العاملين على المشاركة فى اتخاذ القرار مما سـيزيد مـن كفاءة العمل. كما أن الاداره اللامركزيـة هي الأقدر علـى مواجهة الأزمات والخروج منها. خاصة وأن الموظفين سـيصبحون أكثر خبرةوكفاءة عند توليهم مواقع إتخاذ القرار.

كما تقدم اللامركزية الإدارية حلاً لكثير من المشكلات على كافه المسـتويات. حيث سـتقضى على البطء. الروتين. التأخر فى اتخاذ القرارات الإدارية...

وبالرغـم مـن كل تلـك المزايا فللامركزيـة عدد من العيـوب تتمثل فى إضعاف السـلطة المركزية مما قد يؤدي إلى إضعاف التنسـيق بـين الإدارات العليا. أو بين الإدارات عامـة مما قـد كان مسـئوليه الادارة المركزية. أيضا يـؤدى هذا النظـام الادارى إلى المسـاس بوحدة وقـوه الادارة الرئيسـية عن طريق توزيـع القرارات بين مسـتويات أخرى مما قد يؤدى إلى تهميشـها. كما قد تحدث صراعات ومشـاكل بـين الإدارات المختلفة نتيجة لقـدرة كلا الطرفين على البـت فى قرارات حول نفس الموضوعات.

وفى أغلب الأحيان فإن الإدارات الموجودة فى مستويات اقـل تكون اقـل خبره .ممـا يحتمل الخطأ عنـد إتخاذ القرارات. مـا قد يحدث هدرا للمـوارد ورؤوس الأموال. ويتطلب أيضا الحاجة إلى تشديد الرقابة الخفية على الإدارات حتى لا تحدث مثل تلك الأخطاء.

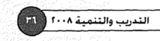
ويـرى مؤيـدو الادارة اللامركزيـة أن تلـك المسـاوئ والمشكلات التى قد تحدث من جراء تطبيق اللامركزية فـي الادارة يمكـن التغلـب عليها عن طريـق المتابعة الدائمة لأداء الإدارات. ووضع حدود لسـلطات كل إدارة مع مراعـاة ألا تتعدى إحـدى الإدارات حدودها أو تأخذ نفس مهام ومسـئوليات الإدارات الأخرى. أما عن قله مستوى الكفاءة فى المستويات الادارية الأدنى فيمكن التغلـب عليها من خلال تدريب تلك الإدارات بشـكل جيـد قبل إعطائهـا تلك السـلطات. ومـع التدريب والممارسة ستصبح تلك الإدارات فى مستوى أفضل.

وأخيـرا نرجو أن نكون قد وفينا بقدر إسـتطاعتنا فى هذا العدد بالإجابة عن بعض تسـاؤلاتكم. منتظرين مزيدا من الاسـئلة إلى جانب ما لدينا لنحاول الاجابة عليها فى الأعداد التالية بإذن الله تعالى فانتظرونا.

أقـــوال
مأثـــورة عربية و عالمية



القائل	القول
حديث شريف	ما إكتسب ابن ادم أفضل من عقل يهديه إلى هدى أو يرده عن ردى
الشاعر جبران خليل	بعض النـاس يسـمعون بأذانهـم والبعـض ببطونهم والبعـض بجيوبهم والبعض لا يسمع أبدا
غاندي-زعيم هندي	الطاغيـة الوحيد الذى أتقبله فى هـذا العالم هو ذلك الصوت الهامس الذى يتردد بين جوانحى
سقراط فيلسوف يونانى	لا شيء أضر بالإنسان من رضاه عن نفسه. فإن رضى عنها اكتفى باليسير
مثل انجليزى	إن الذي يستطيع إرضاء جميع الناس لم يولد
مثل ألمانى	ليس الجمال غاليا، بل الغالى هو الجميل
مثل عربى	لا ترم سهما يصعب عليك رده
شاعر عباسى	كم زمان بكيت فيه . فلما صرت فى غيره بكيت عليه..
أبو القاسم الشابى شاعر تونسى	إذا الشـعب يوما أراد الحياة..فلابد أن يسـتجيب القدر، ولابد لليل أن ينجلى.. ولابد للقيد أن ينكسر
الشاعر الامريكى ولنجلو	إذا أردت أن يكون ما تطلبه متقن الصنع فاصنعه بنفسك
أبو الدرداء-شاعر عربى	ليس الخير أن يكثر مالك وولدك ولكن الخير أن يعظم حلمك ويكثر علمك وان تبارى الناس فى عباده الله تعالى
الشاعر الفرنسي فرانسوا كوبيه	المال لا يجلب السـعادة فالأغنياء الحقيقيـون هم أولئك الذين يحتفظون فى أجسامهم بالكنز الذى لا يفنى ألا وهو القلب.

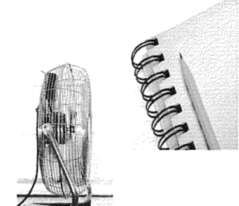


الحل فى القلم الرصاص ،المروحة..البساطة أفضل

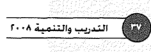
واجـه رواد الفضاء الأمريكيون صعوبة فى الكتابة نظراً لانعدام الجاذبية وعدم نزول الحبر الى رأس القلم. وللتغلب على هذه المشكلة أنفقت وكالة الفضاء الأمريكية ملايين الدولارات على بحوث استغرقت عدة سنوات ولكنها فى النهاية أنتجت قلما يكتب فى الفضاء والماء وعلى أرق الأسطح وأصلبها وفى أي اتجاه. وفى المقابل تمكن رواد الفضاء الروس من التغلب على المشكلة بلا نفقات ولا تأخير وذلك باستخدام قلم رصاص !

وقصه ثانيه تحمل ذات المغذى حينما تلقى مصنع صابون ياباني شكوى من عملائه أن بعض العبوات خالية. إقترح مهندسو المصنع تصميم جهاز يعمل بأشعة الليزر لإكتشاف العبوات الخالية خلال مرورها على سير التعبئة ثم سحبها آلياً من سير التعبئة. ومع أن الحل مناسب إلا أنه مكلف ومعقد. وفى المقابل ابتكر أحد عمال التغليف فكرة بسيطة وغير مكلفة .وذلك بأن توضع مروحة كبيرة بدلاً من جهاز الليزر بحيث يوجه هواؤها إلى السير فتقوم بإسقاط العبوات الفارغة قبل وصولها إلى التخزين!

ونتعلم منهما ان التفكير السليم يصل بنا الى الحلول ولكن هذه الحلول قد يكون بعضها صعبا. معقدا ومكلفا للغاية. وبعضها الأخر سهلا وبسيطا وقليل التكاليف .وعلينا ان نوازن بين ما نحتاجه وما نفعله وننفقه لتحقيق تلك الحاجة والتغلب على مالدينا من عقبات فعلينا اختيار الأسلوب الأفضل. الأقل تكلفه. والأسهل تنفيذا.



في وسع المرء أن يعود نفسه على كل شيء حتى على الجحيم	مثل روسى
لا تضع سرجين على جواد واحد	مثل صينى
لا يقلل من صلابة الرخام كونه لامعا ومصقولا	مثل أمريكى
طوبى للمتواضعين فى الدنيا هم أصحاب المنابر يوم القيامة	عيسى عليه السلام
لا يوجد حزن فى العالم يعجز الزمن عن تخفيفه	مثل رومانى
الأبواب السرية هى على الدوام أبواب دنيئة	مثل فرنسى
امنيتى الكبرى..الحياة إلى الساعة الاخيرة فى العمل..والموت - متى جاءت ساعته - بلا وجل	خليل مطران شاعر لبنانى





استقصاء

مختبر التدريب والتنمية الإدارية

فيما يلي مجموعة من المفاهيم والمبادئ المتعلقة بإدارة التدريب والتنمية الإدارية . ظلل حول (الحرف) الدال على الإجابة الصحيحة من بين البدائل الأربعة الموضحة بكل نقطة. وسجل إجابتك باستمارة التفريغ المرفقة .

١ - إن القيام بعملية التدريب يكون مفيداً عندما يظهر التحليل الإداري للمنشأة :

أ- وجود مشكلات بالعمل يمكن علاجها من خلال تزويد بعض الأفراد بمعلومات. مهارات. أو إتجاهات جديدة .

ب - عجز الأفراد عن الوصول إلي مستويات الأداء المحددة لهم سلفاً .

ج - عجز المنشأة عن تحقيق أهدافها المحددة بالأدلة التنظيمية وخطط طويلة الأجل .

د - عندما تتطلب بعض الوظائف فى المنشأة إلي معلومات أو مهارات إضافية لتحقيق أداء أفضل .

٢-أن أهم وظيفة لإدارة التدريب هى :

أ- تحديد وصف دقيق للبرامج التدريبية التي سيتم تنفيذها .

ب- توضيح كيفية إستخدام التدريب كأداة مساعدة لتحقيق أهداف المنشأة .

ج- تحديد وحصر المشكلات الإدارية التي تتوصل إليها البرامج التدريبية .

د- إقناع الإدارة العليا بأهمية التدريب .

٣-أي مما يلي تحتل الأهمية الدنيا لتبرير مدى الحاجة للبرنامج التدريبى:

أ- إمكانية قياس نتيجة التدريب .

ب- مدى توفر الظروف الوظيفية المناسبة لتطبيق مفاهيم المهارات الجديدة .

ج- قدرة المتدربين على إدراك المزايا المباشرة التي تعود عليهم من وراء التدريب .

د- مدى توفر الفرصة المناسبة لتطبيق أساليب وتكنولوجية التدريب الحديثة .

٤-أن أولى واجبات مدير التدريب فى بداية تنظيمه للجهود التدريبية هى :

أ- تعيين هيئة التدريب اللازمة

ب- دراسة المنشأة لتحديد الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية وترتيب أولويات الوفاء بهذه الاحتياجات .

ج- إعداد الهيكل التنظيمي لإدارة التدريب وتحديد مسئوليات العاملين بها .

د- التعرف علي الأساليب التدريبية التي يمكن إستخدامها

٥-إن الإستخدام الرئيسي للبحوث فى إدارة التدريب يتركز فى :

أ- المساعدة فى توفير خطط عمل ناجحة .

ب- التعرف علي الموارد البشرية والمادية المتاحة للتدريب ..

ج- توفير تدفق مستمر للمعلومات من الإدارات التنفيذية إلي العاملين بإدارة التدريب .

د- تقليل التكاليف عن طريق إستبعاد الأنشطة غير الضرورية .

٦-أن أهم المتطلبات اللازمة لمدير التدريب عند ممارسته لوظيفة تقييم النشاط التدريبى بشكل فعال :

أ- أن تتم كافة العمليات وفقاً لجدولة دقيقة .

ب- أن تكون لكل الأنشطة والبرامج أهداف واضحة .

ج- أن تكون خطط التشغيل طويل الأجل بقدر الإمكان .

د - إتباع التنظيم الوظيفى عند تحديد الأنشطة التدريبية وتحديد مسئوليات العاملين بالإدارة .

٧-عند إختيار بعض العاملين للعمل كمدربين ، يجب أن يراعي عند الإختيار :

أ- توفر خبرة وظيفية طويلة في مجال التخطيط .

ب- توفير الإمكانيات المالية اللازمة لتنمية وتطوير مهارات من يتم إختيارهم .

ج- عدم حاجة من وقع عليهم الإختيار لمزيد من التدريب والتنمية

د- التأكد من عدم وجود خبرات مناسبة خارج المنشأة للعمل كمدربين .

٨-في حالة إكتشاف نواحي معينة من القصور والعجز لدي أحد المدربين الذين تم تعيينهم بالمنشأة سواء في المهارات، الاتجاهات ، المعارف ، يجب على مدير التدريب :

أ- توفير الإستثمارات المالية اللازمة لتطوير وتنمية قدراتهم .

ب- إعادة وصف الوظيفة .

ج- تغيير معايير الإختيار لتحاشي هذه المشكلة مستقبلاً .

د- تقليص نطاق الوظيفة بما يتلاءم مع مستواه .

٩-عند وضع خطط التنمية الوظيفية لأعضاء هيئة التدريب بالمنشأة يجب :

أ- أن تكون ذات تأثير محدود على أهداف المنشأة قدر الإمكان

ب- أن يعتمد كلية على الاحتياجات المستقبلية للمنشأة .

ج- الدمج بين احتياجات المنشأة من ناحية والاحتياجات الذاتية للأفراد للنمو والتنمية من ناحية أخري .

د- أن يترك الأمر للعاملين ليختار كل فرد بنفسه الأسلوب الذي يراه مناسباً من وجهة نظره الشخصية .

١٠-حتي يمكن تبرير العائد الإقتصادي والمادي من وراء النشاط التدريبي يجب على مدير التدريب :

أ- أن يوجه نشاط التدريب إلي المجالات الإنتاجية ذات الناتج الملموس .

ب- عدم تحميل تكاليف التدريب على الأقسام والإدارات .

ج- وضع معايير يمكن من خلالها قياس الفائدة المالية للنشاط التدريبي .

د- عدم تحميل إدارة التدريب بالتكاليف والمصروفات الإستثمارية.

١١-إن الفائدة المالية للتدريب تكون سهلة القياس :

أ- في برامج التطوير التنظيمي .

ب- في البرامج المتخصصة .

ج- في برامج تدريب المدربين .

د- في برامج تنمية مهارات الإنتاج .

١٢-من بين الإجراءات اللازمة لتحقيق توازن بين التكلفة / العائد من وراء البرامج التدريبية :

أ- تحديد أدنى حد للإحتياجات التدريبية وتصميم برامج منخفضة التكاليف لمواجهته .

ب- تصميم وتقدير التكاليف لبرنامج نموذجي ومقارنته بين البدائل المتاحة.

ج- إستخدام وسائل وأساليب التدريب الأقل تكلفة .

د- يركز الاهتمام على تكاليف التدريب ووضعها في أضيق نطاق طالما أن عائد التدريب لا يمكن قياسه مالياً .

١٣-إن الهدف الرئيسي من إستخدام التكاليف كأداة في التخطيط والرقابة المالية لإدارة التدريب :

أ- التعرف على التكاليف المباشرة المرتبطة بنشاط التدريب

ب- التعرف على إجمالي التكاليف المباشرة وغير المباشرة المرتبطة بنشاط التدريب .

ج- تخصيص جزء محدود من التكاليف يسمح بفائض أوفر للعائد المالي من وراء التدريب.

د - إستبعاد كل التكاليف التي يمكن أن تحمل بها الإدارات الأخرى .

١٤-إن مسح الاحتياجات التدريبية يجب أن :

أ- يركز على الأعمال الإنتاجية المباشرة التي تحتاج لمهارات محددة .

ب- يستخدم الاستقصاء كأداة للتعرف على الإتجاهات العامة لإحتياجات التدريب .

ج- تصمم بما يضمن وفاء المدربين بإلتزاماتهم الوظيفية .

د - تستفسر بصورة واضحة تمكن من تحديد الإحتياجات المستقبلية والهدف من وراء الوفاء بها.

١٥-إن التخطيط الجيد لمستلزمات التدريب ينعكس مباشرة على نجاح البرنامج التدريبي من خلال :

أ- تقليل الحاجة لإستخدام الوسائل البصرية المكلفة .

ب- إثارة الدافع لدى المشاركين بالبرنامج للتعلم و إكتساب مهارات جديدة .

ج- إصلاح الخلل في الأجهزة السمعية والبصرية .

د - تقليل أهمية المهارات الذاتية للمدرب .

١٦-إن التحديد المستقبلي لإحتياجات التدريب من القاعات والأدوات يستلزم :

أ- خطط علمية مدروسة لبرامج التدريب الحالية والمقبلة .

ب- حصر دقيق للإمكانيات المتاحة وفائدة إستخدام كل منها .

ج- معلومات تفصيلية للموارد اللازمة لإعداد وتحضير النشاط التدريبي.

د- جميع العناصر الواردة أعلاه .

١٧-عند تصميم وتحديد التسهيلات اللازمة للتدريب يجب أن يراعى :

أ- أن قاعات التدريب هي أهم العناصر الواجب الإهتمام بها . وباقي العناصر تحظي بأهمية أقل .

ب- أن تراعي كل العناصر وتتكامل كل الأنشطة : تصميم البرنامج . القاعات . الوسائل السمعبصرية.

ج- أن العوامل المكانية والمادية والتنظيمية هي الأساس في تحديد طبيعة التسهيلات اللازمة للتدريب .

د - أن الوسائل السمعبصرية هي العصب الأساسي لتوفير عملية تصميم التسهيلات اللازمة للتدريب.

١٨-أن أهم عامل عند تحديد حجم قاعة التدريب هو :

أ- طريقة ترتيب المقاعد بما يتناسب مع أساليب ومواد التدريب المستخدمة .

ب- تكرار نفس البرنامج لأكثر من مرة .

ج- عدد المدربين المقرر مشاركتهم في البرنامج .

د - جميع العناصر السابقة مجتمعة .

١٩-قد تنشأ الحاجة إلي التدريب والتطوير من :

أ- أن الأداء الحالي للعنصر البشري لا يتلاءم مع الأهداف التنظيمية

ب- أن المسئوليات المستقبلية تحتاج إلي مهارات جديدة .

ج- أحد أهداف المنشأة هو مساعدة العاملين على تنمية قدراتهم.

د- جميع العوامل السابقة مجتمعة .

٢٠-أن مسح المشكلات الإدارية بالمنشأة والتعرف عليها يستخدم أساساً في :

أ- تحديد أنواع معينة من جماعات العمل التى تحتاج إلى التدريب.

ب- تحديد أهداف البرامج التدريبية والموضوعات التى سيتم تناولها .

ج- إستبعاد الأفراد ذوي المشكلات السلوكية والوظيفية الحادة

د- تقييم إحتياجات التنمية للأفراد في الأجل الطويل .

٢١-إن السياسة المفضلة عند إجراء مسح الإحتياجات التدريبية هي :

أ- التركيز فقط على مسح إحتياجات جماعة عمل معينة بهدف زيادة الإنتاجية بها على أسس موضوعية يمكن قياسها .

ب- تجنب وضع قيود مبدئية على كيفية الإستفادة بنتائج المسح قبل القيام به.

ج- التركيز على النتائج والإستجابات الملموسة الأثر .

د- يتضمن مسح الإحتياجات التدريبية عناصر ثلاثة : الجماعة ، المشرفين ، المرؤوسين .

٢٢-يتوقف نجاح المدير على مدى سيطرته على :

أ- الموارد .

ب- ردود الأفعال والإستفادة من إرجاع الأثر .

ح- النتائج .

د- المرؤوسين .

٢٣-تتمثل المراحل الاربع للتقييم الشامل للبرامج التدريبية في:

أ - وضع الأهداف ، تحديد المعايير ، قياس التغير ، تحليل البيانات

ب - قبل البرنامج ، أثناء البرنامج ، بعد البرنامج مباشرة ، بعد البرنامج بستة أشهر .

ج - الأهداف ، المعايير ، التكلفة ، العائد .

د - رد الفعل ، التعلم ، السلوك ، النتائج .

٢٤-عند قياس رد الفعل بالنسبة لبرامج التدريب الداخلية (التى تنظمها إدارات التدريب بالجهات للعاملين بنفس الجهة) فإنه من المفيد:

أ- زيادة درجة دقة وأمانة التقييم من خلال طلب الآراء دون ذكر الأسماء .

ب- الطلب من المشاركين ذكر أسمائهم لإمكانية المتابعة في المستقبل .

ج- إتباع أسلوب الأسئلة مفتوحة النهاية نظراً لصعوبة الحصول على رد فعل كمي

د- تجنب سؤال المتدربين عن تعليقات عامة .

٢٥-من الأسباب التى تجعل من المهم قياس رد الفعل بالنسبة للبرنامج التدريبي :

أ- أن رد الفعل هو المؤشر الرئيسي لمعرفة مدى نجاح البرنامج .

ب- أن رد الفعل سيوضح مباشرة إلي أي مدى كان الاهتمام بشق التعليم .

ج- أن العائد من برنامج التدريب سيكون أعلى إذا ما إتضح إرتفاع مدي تجارب المتدربين وإقناعهم بالبرنامج .

د- أنه إذا أثبت رد الفعل نجاح البرنامج ، فيصبح من غير الضروري إستخدام أية مقاييس أخري للتقييم.

٢٦-يتوقف التصميم الفعال لخطوات تقييم البرامج التدريبية إلي حد كبير على الإهتمام بقياس :

أ- تحصيل المعلومات .

ب- تعديل السلوك .

ج- الأداء في العمل .

د- الأداء التنظيمي .

٢٧-يجب على مصمم البرنامج التدريبى عند تحديد طرق التدريب وتوزيع محتويات البرنامج أن :

أ- يستخدم مجموعة متنوعة من الطرق التدريبية التى تسمح للمتدربين بأكبر قدر من المشاركة .

ب- يترك للمشاركين فرصة الإختيار بين بعض المحتويات البديلة

ج- يراعي تلبية إحتياجات المشاركين كمجموعة لها أهداف مشتركة .

د- يراعي أهمية كل الإعتبارات السابقة جميعاً .

٢٨-إن أفضل الطرق للتعامل مع الفروق الفردية ، أثناء تنفيذ برنامج تدريبى هي أن :

أ- تشجع على قيام أكبر قدر ممكن من المنافسة بين المشاركين

ب- تتجنب إبداء أي نقد تعريفات أى مشارك تحت أي ظرف من الظروف .

ج- تسعي إلي تنمية كفاءة كل فرد وفقاً لمستواه ، دون التركيز على إحداث منافسة بين الأفراد .

د- تنسق العمل بين الأفراد عن طريق إيجاد مستوى نمطي واحد لأداء الجميع .

٢٩-إن أنسب أشكال تخطيط وقيادة الإجتماعات ، يتحقق من خلال :

أ- إنجاز المهام المطلوبة من الإجتماع بالأسلوب المباشر دون إتاحة الفرصة لتضييع الوقت بإثارة أية قضايا جانبية .

ب- إشباع حاجات الأفراد الحاضرين للإجتماع .

ج- حصر إهتمام الحاضرين فى مناقشة البنود التى رأي الرئيس إدراجها في جدول الأعمال منذ بداية الإجتماع .

د- إعطاء الفرصة لإشباع الحاجات الفردية والجماعية فى نفس الوقت الذي تتحقق فيه المهام الموكل إلي المجتمعين إنجازها .

٣٠-إذا كان القائم على تنفيذ البرنامج التدريبي مصدراً خارجياً فإن إختيار وتهيئة المتدربين يجب أن يكون مسئولية..

أ- المصدر الخارجي .

ب- المدراء التنفيذيين .

ج- المدرب الداخلى .

د- مستشار خارجى غير مرتبط بالمصدر الخارجي .

مختبر التدريب والتنمية الإدارية - الجزء الأول - نموذج تفريغ

مسلسل	أ	ب	ج	د	مسلسل	أ	ب	ج	د
١	✓				٢		✓		
مسلسل	أ	ب	ج	د	مسلسل	أ	ب	ج	د
٣				✓	٤	✓			
مسلسل	أ	ب	ج	د	مسلسل	أ	ب	ج	د
٥	✓				٦			✓	
مسلسل	أ	ب	ج	د	مسلسل	أ	ب	ج	د
٧			✓		٨		✓		
مسلسل	أ	ب	ج	د	مسلسل	أ	ب	ج	د
٩		✓			١٠		✓		

إجمالي الدرجات: ....

مختبر التدريب والتنمية الإدارية - الجزء الثانى - نموذج تفريغ

مسلسل	أ	ب	ج	د	مسلسل	أ	ب	ج	د
١١		✓			١٢				✓
مسلسل	أ	ب	ج	د	مسلسل	أ	ب	ج	د
١٣				✓	١٤		✓		
مسلسل	أ	ب	ج	د	مسلسل	أ	ب	ج	د
١٥	✓				١٦			✓	
مسلسل	أ	ب	ج	د	مسلسل	أ	ب	ج	د
١٧		✓			١٨		✓		
مسلسل	أ	ب	ج	د	مسلسل	أ	ب	ج	د
١٩				✓	٢٠			✓	

إجمالي الدرجات: ....

مختبر التدريب والتنمية الإدارية - الجزء الثالث - نموذج تفريغ

مسلسل	أ	ب	ج	د	مسلسل	أ	ب	ج	د
٢١			✓		٢٢				✓
٢٣	✓				٢٤				✓
مسلسل	أ	ب	ج	د	مسلسل	أ	ب	ج	د
٢٥			✓		٢٦	✓			
مسلسل	أ	ب	ج	د	مسلسل	أ	ب	ج	د
٢٧	✓				٢٨		✓		
مسلسل	أ	ب	ج	د	مسلسل	أ	ب	ج	د
٢٩		✓			٣٠		✓		

إجمالي الدرجات: ....

قراءة فى كتاب

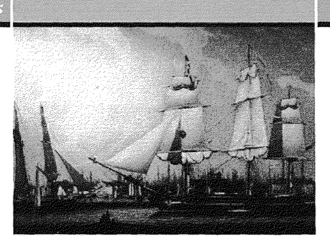
GLOBALIZING HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

PAUL SPARROW, CHRIS BREWSTER AND HILARY HARRIS

عولمة إدارة الموارد البشرية

Globalizing human resource management

كتاب للمؤلفين: باول سبارو، كرس بروستر، وهيلاري هار- نيويورك ٢٠٠٤



يتكون الكتاب من ٢٢١ صفحه تم تقسيمها على تسعه فصول، و يهدف هذا الكتاب الى الجمع بين أحدث الرؤى الموجودة حول مجال ادارة الموارد البشرية واستراتيجياتها، وبعد صدورهذا الكتاب اعلن معهد تشارترد للافراد والتنمية عن تقديره له لان عددا متزايدا من ممارسي الموارد البشرية اصبح يعمل في سياق دولي ،وأراد أن يفهم ما هو تأثير العولمة على دور هؤلاء المهنيين العاملين فى هذه الادارة ويناقش الكتاب عده اسئله منها :هل نشاط الموارد البشرية للممارسين على الصعيد الدولي افضل استراتيجية من نشاط الشركات التي نفذت على المستوى المحلي؟ وما هي النماذج والاطر التى ينبغي ان تستخدم لتوجيه نشاط الشركات في هذا المجال؟

يبدأ الكتاب كما هو الحال دائما بشرح بعض الرسائل الهامة التي تبرز عندما ننظر لسياق العمل الدولى للموارد البشرية هذه الرسائل في الواقع تمثل التحذيرات المعتادة التى يجب على المرء الاشارة اليها قبل الانتقال الى وصف بعض الممارسات المبتكرة الاكثر تقدما التي يمكن الاطلاع عليها فى هذا المجال.

واول جانب فى هذا السياق هو عملية العولمة نفسها. وهذه العملية مستمرة ، مقيده فى مسارات التاريخ ، والحتميات الاقتصادية ، و تعتمد فى نهاية المطاف الى حد كبير على الإجراءات التى تتخذها المنظمات وتصورات الأفراد.

ومن خلال هذا الكتاب يتضح لنا ان هناك سلسلة من الضغوط الدافعة نحو مزيد من التطور فى ممارسة الموارد البشرية وبناء طرق مبتكرة للعمل عبر الحدود الوطنية.

ويركز هذا الكتاب فى جزء منه على سلسلة من هذه الضغوط مثل السعى إلى تكوين قدرة تنظيمية على نطاق عالمى . وتطوير مراكز الامتياز الى جانب التخلص من أكثر أنواع المعاملات الروتينية البشرية . وتمكين الموارد البشرية من القيام بالعديد من العمليات. هذا بالإضافة الى تأثير التكنولوجيا والإستراتيجيات الحديثة على آليات نقل المعرفة

ويعرف المؤلفون هنا الموارد البشرية بأنها استخدام المساعدة فى تنسيق ومراقبة نشاط الممارسين على أسس علميه. وهذا يشمل عمليات الدمج بين الاستراتيجيات الأساسية والكفاءات أو القدرات ، وإدارة القيم التنظيمية

ويتحدث الكتاب كذلك عن انه ينبغى لنا ان نعطى بعض الاهتمام بمسألة التقييم واهميه ان ننظر الى (IHRM) باعتبارها مهنة.فالتقييم لدى المؤلفين هو العامل الحاسم فى إدارة الموارد البشرية.

ويبدأ الفصل الاول بالحديث عن العولمة ووجودها فى المجتمعات وحتميتها ، ثم نأتى الى الفصل الثانى الذى يتطرق الى تأثير العولمة على إدارة الموارد البشرية ،و يعرض لنا نموذجا جديدا من التطورات العالمية فى ادارة الموارد البشرية .ويستعرض لنا الفصل مناقشات لبعض النواحى الرئيسية المتعلقة بهذا المجال.حيث يستعرض السياق الدولى السائد حاليا بسبب العولمة والذى يتنامى بصوره متزايدة فى الاقتصاد العالمى ، فى محاوله لفهم طريقه تفكير المنظمات و نهجها فى ادارة الموارد البشرية

ويظهر هذا الفصل ان المناقشات الدولية حول الموارد البشرية تنطوى على سلسلة من القواعد المنفصلة فيما بينها والمرتبطة بموضوع الموارد البشرية .و لاحظنا فى هذا الفصل أننا نحتاج الى



ايجاد فهم ديناميكيات ثلاثة -- كان أولها مجموعة العوامل التى تجعل من ادارة الموارد البشرية شيئا متميزا فى جميع انحاء العالم. كما يبنى هذا الفصل الفهم من خلال التركيز على مجالات لخلاف المقارن فى الموارد البشرية ادارة الموارد البشرية فمن المؤكد أن ممارسة الادارة تختلف معظم الأحيان بين البلد والاخر مما يطرح مجموعه من الاسئلة يطرحها هذا الفصل ومنها:

هل هناك زيادة وإنتشار للعولمة؟ واذا كان الأمر كذلك وبالنظر الى الطبيعة المثيرة للجدل حول مفهوم العولمة، فكيف لنا ان نكون فكرا صحيحا؟

• كيف نفهم النهج المختلفة للدراسة ؟

• كيف لنا ان نفهم الخلافات بين الطريقة التى تدار ادارة الموارد البشرية فى مختلف البلدان؟

• هل هناك أدلة على التقارب او التباعد فى مسارات الموارد البشرية فى بلدان مختلفة؟

وتشكل هذه الاسئلة العمود الفقرى لهذا الفصل فهو يبحث فى سلسلة من الأسئلة المتعلقة بعولمة الاقتصاد العالمي والقضايا التى اثارها تحديد الإختلافات فى إدارة الموارد البشرية فى مختلف البلدان. و بعض هذه القضايا التى تهتم بالنماذج التى تستخدم لفهم البحوث وادارة الموارد البشرية : والمفاهيم المختلفة التى تستخدم لشرح الفروق بين البلدان.

ويستعرض الفصل الثالث كيفية توجيه المنظمات نحو العولمة ويتحدث هذا الفصل عن ان هناك تفكيرا شائعا بأن الاهتمام قد زاد فى الآونة الأخيرة باستراتيجيات عولمة الشركات .ولكن الواقع يقول ان الشركات لا تتجه نحو العالمية او الدولية، كما يعتقد غالبا، ولكن هناك دولا محددة هى الأقوى تأثيرا على الاقتصاد العالمى. ومثل هذه الدول تحاول اضفاء المزيد من المركزية على القضايا المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخاصة بالدول الأخرى .فهى تحاول حتى التحكم فى أنظمة الدفع الخاصة بشركات هذه الدول.ومثل هذه الدول تعمد الى الإبتكار والإبداع واستيراد كل ما هو جديد وتطويره من أجل الحصول على الريادة والقيادة

وعلى الجانب الأخر فهناك شركات متعدده الجنسيات مثل الشركات اليابانية والتى بدأت عملها من خلال الابداع وتحولت من الإنتاج الهزيل الى الإنتاج الضخم .وتلك الشركات .وعلى الرغم من تعدد فروعها حول العالم وتوحد سياساتها .الا انها تختلف عن سياسات شركات كبرى أخرى ولا سيما الشركات الامريكية منها.

ويسترسل هذا الفصل فى الحديث عن أنواع الشركات متعدده الجنسيات والانظمة التى تسير عليها وربما تحاول تسييرها فى العالم فيما بين شركات عاليه امريكية- ويعطى الفصل مثالا عنها بشركة (اى-بى-ام)- .وشركات عالمية يابانية مثل (باناسونيك)، او أوروبية مثل(شركه شل).تتجه جميعها اما الى الانظمة المركزية او اللامركزية . كل حسب سياساته التى يسير عليها فمثلا ,الشركات اليابانية اذا ما شعرت بكفاءة العمل أصبحت لا مركزيه فى سياستها.

اما الفصل الرابع فيتحدث عن أثر التكنولوجيا على إدارة الموارد البشرية العالمية، حيث يذكر بشكل عام بعض القضايا الدولية حول الإدارة و حتمية تكوين إدارة موارد بشريه مثلى . تتناسب مع العولمة والتطور.فإذا تمت إدارتها بشكل مناسب .سوف تزيد من أهمية إدارة وظائف الموارد البشرية العالمية .و بعبارة اخرى فإن العولمة نفسها تقرب بين وظائف الموارد البشرية وإستراتيجية العمل. حيث تغير فى محتواها بما يتلاءم مع التطورات وحاجات العمل.

كما بين أن الادارة الفعالة للموارد

البشـرية دوليا هـى الحـدد الرئيسـى للنجـاح أو الفشـل فـى الأعمـال التجاريـة الدولية .وبالتالـى فان على المنظمـات الدولية ان نقلل من تعقيد المشـاكل التـى تنطـوى عليهـا ادارة الموارد البشـرية فـى ادارات العمليات الدولية. لمواجهة المشـاكل التى يمكن ان تظهر اثناء تنفيذ العمل .

ويطرح هذا الفصل تساؤلا حول قدره مقر الشـركة على فعل مالا يمكن ان تفعله اسواق المال .فتصبح الشركات مثـل المقاولـون المسـتقلين. وتكمـن الاجابـة هنـا فـى بعـض الانشـطة المتكاملـة التـى تمكـن إدارة المـوارد البشـرية للشـركات من المسـاهمة المتفردة عـن طريـق التكامـل بـين العمليات التكنولوجية الموحدة

والفصل الخامس يحمـل عنوان «إدارة المعرفـة وشـبكات الخبـرة العالميـة» ويستعرض هذا الفصل الفرص الحالية المعطاة لوظائف إدارة الموارد البشـرية العالميـة للمسـاعدة فى بنـاء قدرات المنظمات.وربما يكون العنصر الحاسـم فـى تحديـد الموقـع الدولـى للمـوارد البشرية يكمن فى الدور المعرفى الهام الذى تلعبه.

ويذكر الفصل انه فى إحدى الدراسات. وهى دراسة (سى اى بى دى) فقد أثبتت أن ٣٩٪من واقع ٦٤ منظمه ترى أن إدارة المعرفة هى المفتاح الرئيسـى لتحديد اسـتراتيجيات المنظمات.وهى كذلك عامل مركزى فى تحديد استراتيجيات الموارد البشرية الدولية .

امـا الفصـل السـادس فهـو بعنوان»تنميـه المواضيـع العالميـة :القدرات.جودة الموظف .وإدارة المواهب» ويتحدث المؤلفون فى هذا الفصل عن المناهـج التقليدية الثلاثة لادارة ودمج الشـركات العالميـة والتـى تمثلت فى هـذا الفصل فـى ..اولا: المركزية حيث صناعه القرار فى يد مجموعه مركزه من المسؤلين التنفيذيين.

ثانيا:اضفاء الطابع الرسمى والتوحد. حيـث تتمحور صناعه القـرارات حول مجموعه من القواعد والاجراءات.

ثالثا:اضفاء الطابـع الاجتماعى حيث صناعه القرارات قائمه على مجموعه من القواعد والمعايير التى انشئت فى الشركة

وفى الفصل السـابع الذى أطلق عليه «إدارة الحركة الدولية» يحدثنا المؤلفون عن احد الملامح الشـائعة للمنظمات التـى تعمل فى المحافـل الدولية . وهو الحاجة الى زيادة عملية الانتقالات بين الموظفين .فالاسـتراتيجيات والجوانب العملية فى الاغتراب قد أثرت الباحثين بالعديـد من الدراسـات التـى تناولت بصورة رئيسية موضوع إدارة الإغتراب.

ومـع ذلـك فـإن التغيـرات الدوليـة الفاعلة التـى طرأت. سـواء الاكبر او الاكثـر رسـوخا. قـد أحدثـت تغيرات ملحوظه حيـث جعلت بيئات العمل اكثر تنافسـا مما أجبر الشـركات على الاهتمـام بخفـض التكاليـف وزيادة فاعليه التكلفة

ويذكـر الفصـل السـابع تأكيدا على ما جـاء فـى الفصـل الخامـس الدور الاسـتراتيجى الهام للمغتربين .مصورا اياهم بمركبـه لنقل العلـم والمعرفة من مـكان لآخر.كذلك فـإن من المهام الدوليـة لمثـل هذا النوع مـن توظيف المغتربـين الأثـر علـى المسـاعدة فى عمليه وضع القيادة العالمية

ويسوق الفصل مثالا على ذلك بما يتم فى شـركه «جيليت» حيث ان ٨٥٪من افراد العاملين فيها واردون من ٢٧ دوله من خارج الولايات المتحدة. وسياسـة الإدارة العليـا للشـركة فـى ذلك هى الإستعانة بكل الخبرات الدولية

أما الفصل الثامن فهو بعنوان «قياس مسـاهمات وظائف الموارد البشـرية» ويتحـدث هـذا الفصل عن الاسـئلة كيف؟ ماذا؟ من؟ ايـن؟ والتى تثار عند الحديث عن مسـأله قياس مسـاهمه الشركات للموارد البشرية. وهى عاده. أصبحـت عملا صعبا بشـكل متزايد على المستوى الدولى.

ويختتم الكتاب بفصل بعنوان «تطوير الموارد البشرية العالمية باحتراف» فيما يعد تجميعـا لكل ما جاء فى الفصول السـابقة .ثم ينتقل بنـا هذا الفصل الـى اللوائح الجديدة فـى المجتمع التى تطورت بتطـور المجتمعـات .مع النظر بموضوعية إلى المشـكلات والتحديات التى تواجـه إدارة الموارد البشـرية فى عصـر العولمه من أجـل حلها لتنمية تلك الإدارة.





البرنامج - الندوة	المدة باليوم	مكان الانعقاد	تاريخ الانعقاد
إدارة الأداء والتحسين المستمر	٥	القاهرة	من ٧/٦ الى ٧/١٠
تنمية مهارات المدير المالى	٥		من ٧/٦ الى ٧/١٠
كيف تصبح مدرباً فعالا ومحترفاً	٥		من ٧/٦ الى ٧/١٠
إعداد وتأهيل مندوبى ورجال البيع	٥		من ٧/٦ الى ٧/١٠
السلامة والصحة المهنية	٥		من ٧/٦ الى ٧/١٠
Effective Presentation (English)	٥		من ٧/٦ الى ٧/١٠
مهارات التعامل الفعال مع الصراعات	٥		من ٧/٦ الى ٧/١٠
التخطيط الاستراتيجى والادارة بالاهداف	٥		من ٧/١٣ الى ٧/١٧
اساليب اعداد الموازنات التقديرية وقياس الأداء المالى	٥		من ٧/١٣ الى ٧/١٧
التقييم الشامل للأداء	٥		من ٧/١٣ الى ٧/١٧
تنمية مهارات رجال البيع والتسويق	٥		من ٧/١٣ الى ٧/١٧
السلامة المنزلية والمكتبية	٥		من ٧/١٣ الى ٧/١٧
Internet (English)	٥		من ٧/١٣ الى ٧/١٧
الكتابة الادارية الفعالة (المراسلات والتقارير)	٥		من ٧/١٣ الى ٧/١٧
الكتابة الادارية الفعالة (المراسلات والتقارير) متقدم	١٠		من ٧/١٣ الى ٧/٢٤
ادارة الذات وفن قيادة الآخرين	٥		من ٧/٢٠ الى ٧/٢٤
اسس المحاسبة فى الشركات	٥	القاهرة	من ٧/٢٠ الى ٧/٢٤
التدريب الفعال بالأهداف والنتائج	٥		من ٧/٢٠ الى ٧/٢٤
تخطيط وتنفيذ الحملات الاعلانية	٥		من ٧/٢٠ الى ٧/٢٤
اعداد وتأهيل مشرفى الأمن والحراسات	٥		من ٧/٢٠ الى ٧/٢٤
Basic-MS Access (English)	٥		من ٧/٢٠ الى ٧/٢٤
قياس الإنتاجية والجودة الشاملة	٥		من ٧/٢٠ الى ٧/٢٤
حل المشكلات واتخاذ القرارات الابتكارية	٥		من ٧/٢٧ الى ٧/٣١
تحليل ورقابة التكاليف	٥		من ٧/٢٧ الى ٧/٣١
تحديد الاحتياجات التدريبية	٥		من ٧/٢٧ الى ٧/٣١
معايير المفاضلة التسويقية مع المنافسين	٥		من ٧/٢٧ الى ٧/٣١
أسس ومنهجية تخطيط وادارة عمليات حراسة المنشآت	٥		من ٧/٢٧ الى ٧/٣١
Basic-MS Excel (English)	٥		من ٧/٢٧ الى ٧/٣١
الاتصالات الادارية الفعالة	٥		من ٧/٢٧ الى ٧/٣١
الاتجاهات الحديثة فى الإدارة	٥	الاسكندرية	من ٧/٦ الى ٧/١٠
تنمية المهارات الادارية والسلوكية للمشرفين	١٠		من ٧/٦ الى ٧/١٧
الاساليب الحديثة فى اعداد الموازنات فى ضوء المعايير الدولية	٥		من ٧/١٣ الى ٧/١٧
مهارات التسويق والبيع الفعال وتنمية المهارات التفاوضية	١٠		من ٧/١٣ الى ٧/٢٤
مهارات المدير الفعال	١٠		من ٧/٢٠ الى ٧/٣١
تنمية مهارات السكرتارية التنفيذية ومدراء المكاتب	١٠		من ٧/٢٠ الى ٧/٣١

TRAINING PLAN 2008

البرامج ذات العنوان الإنجليزى تعقد بالإنجليزية English

محطات

ندوات

بميك تعقد برامج تدريبية للشركة القابضة لكهرباء مصر وشركاتها التابعة









في إطار التعاون المشترك بين مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك). والشركة القابضة لكهرباء مصر. فقد تم عقد برنامج تحت عنوان الاتجاهات المعاصرة في القيادة والفاعلية وذلك خلال الفترة من ٢٢ إلى ٢٠٠٨/٣/٢٤ .

وقد تم خلال هذا البرنامج مناقشة عدة موضوعات منها التغيير والفاعلية - تطوير الأفكار القيادية بما يتواكب مع متغيرات العصر . بالإضافة إلى ذلك فقد تم عقد ورش عمل مسائية تناولت كيفية تأدية خدمة جيدة لعملاء الشركة - تنمية الموارد البشرية بما يحقق رسالة الشركة في إرضاء العميل - إنتاج الطاقة الكهربائية من محطات الشركات وفقا للمعايير العالمية وبأسعار تنافسية وتصدير الفائض - إعداد قيادات عليا ووسطى لتكون قادرة على اتخاذ القرارات المطلوبة لتطوير العمل وتبسيط الإجراءات .

ومن الجدير بالذكر أن الدكتور عبد الرحمن توفيق رئيس مجلس إدارة بميك قام بافتتاح هذا البرنامج .كما قام بإلقاء محاضرة عن التغيير تناولت الأساليب والطرق والدوافع اللازمة للتغيير . مما كان له عظيم الأثر لدى السادة الحضور .

وتجدر الإشارة إلى أن د. محمد محمد عوض - رئيس الشركة القابضة لكهرباء مصر - قد رأس السادة الحضور وهم رؤساء مجالس الإدارات للشركات التابعة للشركة القابضة .

وإيمانا بقيمة بميك كأحد أهم مراكز التدريب في الوطن العربي. فقد تم الاتفاق على تنفيذ مجموعة أخرى من البرامج للشركة القابضة لكهرباء مصر .ذلك بعد النجاح الذي حققه هذا البرنامج .طبقاً لما أشاد به السادة الحضور. فبميك تعد شريك النجاح الدائم لكبرى الشركات والمؤسسات .

إعــادة الهيكلة القيادية وتحويلها إلى علم نتائج ابتكارية

تحت رعايــة أكاديمية الخبراء العرب ســوف يتم تنظيم مؤتمر بعنوان (إعــادة الهيكلة القيادية وتحويلهــا إلى علم نتائج ابتكاريــة) . وذلــك خلال الفترة مــن ٦ - ٧ مايو ٢٠٠٨ بفندق ســميراميس بالقاهرة. وســوف يناقش المؤتمر أهمية العمل من أجل النهوض بالمؤسسات وكيفية تطبيق ذلك.

تقنيات الكفاءة والســرعة والتشــغيل والحوسبة والاتصال فى الإدارة والمحاسبة الحديثة للمخازن

تنظم جمعية الفكر المحاسبي الجديد مؤتمراً عربياً تحت عنوان (تقنيات الكفاءة والســرعة والتشغيل والحوسبة والاتصال في الإدارة والمحاســبة الحديثة للمخازن) وذلك في الفترة من ٦ إلــى ٧ مايو ٢٠٠٨ بفندق شــيراتون القاهرة. ويشــمل هذا المؤتمر كافة الدول العربية والإســلامية من المهتمين بالعمل الإداري.

إدارة الأزمات

ينظــم المركز الدولي للدراســات بالتعاون مــع جامعة عين شمس برنامجاً تدريبياً متخصصاً تحت عنوان (إدارة الأزمات) . وذلك خلال الفترة من ١٢ أبريل وحتى آخر يوليو ٢٠٠٨ لمدة ١٠ أســابيع أي حوالي ٨٠ ســاعة تدريبيــة . وذلك بمقر مركز البحــوث والدراســات التجارية بكلية التجــارة جامعة عين شمس.

ويهدف البرنامج إلى تعريف المشاركين بالمفاهيم الأساسية لإدارة الأزمــات وأنواعهــا . كمــا يتــم تحديد وتقييــم المخاطر والتهديدات. وكيفية بناء فريــق عمل لمواجهة الأزمات التى قد تتعرض لها المنظمة.

كما يســتعرض البرنامــج الاســتراتيجيات الناجحة لإدارة الأزمــات التســويقية. وأزمة المخــزون الراكد. وركود الســوق وانخفاض المبيعات وكيفية مواجهة أزمة الســيولة بنجاح. مانحــاً في النهايــة شــهادة متخصصة فــى إدارة الأزمات للمشاركين فيه.

التطــوع .. انتماء وتنمية

تعقد لجنة التطوع بالاتحاد العام للجمعيات الأهلية بالتعاون مــع المعهد العالى للخدمــة الاجتماعيــة بالقاهرة منتدى بعنــوان (التطــوع .. إنتمــاء وتنمية) وذلك في يوم الســبت الموافق ١٢ - ٤ الساعة العاشرة صباحاً بمقر المعهد.

ويهدف المنتدى إلى عرض ومناقشــة اتجاهات الشــباب نحو التطــوع بالتركيز على المرأة . الإعلام عن بدء إنشــاء ملتقى للمتطوعين بالمعهد لدعم رســالة التطــوع بالاتحاد العام . إضافــة إلى عرض نماذج رائدة وتبادل الخبرات فى مجال تحفيز مشاركة الشــباب والنشئ في مشــروعات تنموية. وأخيراً التواصــل بــين الجهــات والمنظمــات الراغبة في الاســتفادة بالشباب فى مجال التطوع.

مؤتمر عالمي حول إعادة هندســة الدفاتر والوثائق المالية لاستخراج الموازنات للأصول المنظورة وغير المنظورة

إن أهمية القدرة على مد البصر داخل القوائم المالية للمنظمة مسافة كافية . ورؤيتها بوضوح تام للحكم بدقة على قيمتها .ومدى حسن أدائها . يجعل عدم القدرة على تقييم محاسبة الأصول غير الملموسة خطراً على المؤسسة وعلى المجتمع.

في هذا الإطار عقد المركز الاســتراتيجي للمال والإدارة مؤتمراً هاماً بعنوان (إعادة هندســة الدفاتر والوثائق المالية لاستخراج الموازنات للأصــول المنظــورة وغير المنظورة) . وذلــك في الفترة من ٢٩ - ٣٠ يناير ٢٠٠٨ بفندق بيراميز - القاهرة . وخلال اليومين بدأت جلســات المؤتمر منذ التاسعة صباحاً وإستمرت حتى السادسة وأعقبها أمسية شعرية حضرها الأعضاء المشاركون.

أخترت لك

الشىء الأجدد

The New New Thing

SEARCH INSIDE!™ THE NEW NEW THING MICHAEL LEWIS

كتاب الشيء الاجدد للمؤلف مايكل لويز- صادر عن دار نشر بنكون بوك عام ٢٠٠٠، ويتكون من ١٢٤ صفحة تم تقسيمها الى تسعه فصول، وقام بتلخيصها موريس ويليامز.

فإذا أردت أن تقوم برحله عبر هذا الكتاب، فإنك ستلتقى بمطورين موهوبين فى مجال الكمبيوتر والبرمجيات. وهذا الكتاب سوف يعرفك برجال لم يقوموا فقط بتطوير الحاسبات الشخصية ،انما قلبوا عالم المال رأسا على عقب، وهيمنوا على عالم الاعمال الامريكى .

فمثلا شخصية مثل جيم كلارك اقتحمت عالم الأعمال بطريقة جريئة لم يسبق لها مثيل ما جعل الاستراتيجيات التجارية تعمل على تمويل إكتشافاته.

فعلى السطح قد يرى البعض أن الكتاب يتحدث عن الكمبيوتر و الإنترنت ،ولكن تحت السطح وفى عالم الاعمال يحدث دائما الاجدد ،فحتى الآن ما زال الاثرياء هم من يقررون المشاريع ستنفذ ام لا؟وهل سيمولونها ام لا؟

ويشرح الكاتب كيف أن المهندسين والمبرمجين بدأوا فى الاتجاه الى شىء جديد حيث تركوا رجال السلطة والمال بكل ما يملكون وتحولوا الى صغار المستثمرين الذين ساعدوهم بالفعل على القيام بالمشاريع الجديدة والمبتكره.

جيم كلارك أحد الأمثلة التى ساقها الكتاب فهو عالم عبقرى نشأ وترعرع فى الفقر وطرد من المدرسة الثانوية، انه حصل بعد وقت لاحق على درجة الدكتوراه فى علوم الكمبيوتر. وهذا العالم قادته عبقريته إلى تطوير ناجح جدا فى الكمبيوتر. هذا التطوير ولد ثورة فى عالم الجرافيك والعاب الواقع الافتراضى.

ويكمل المؤلف حديثه عن جيم كلارك الذى إنتقل بعد ذلك الى وادى سيليكون وهناك أنشأ (نت سكيب) والذى فجر عالم تصفح الانترنت .وكان قد اعتمد فى برنامجه(نت سكيب) على أحد المستثمرين الصغار وتحول البرنامج بعد ذلك الى اكثر برنامج الحاسب نجاحا مما جعل كلارك - عام ١٩٩٩- يصبح بليونيرا.

وقد كان أمل كلارك هو القدرة على تحريك مركبه الشراعى عن بعد من خلال الإنترنت .وعلى الرغم من ان فكرة التحكم عن بعد منتشرة الآن إلا أن احدا لم يفكر فيها قبل كلارك. وقد اصبح برنامج نت سكيب لكلارك بعد ذلك هو احد البرامج النجزه من قبل شركة بيل جيتس (مايكروسوفت).

وقد كان كلارك يخشى المنافسة ببرنامجه فى البداية الا ان الواقع الحالى هو ان (نت سكيب) هو المهيمن على كل نوافذ الانترنت.ولعل كلارك كان يخشى من بيل جيتس صاحب مايكروسوفت الرجل الاغنى فى العالم .فميكروسوفت متقدمة جدا فى مجال التصفح مما كان يعد خطرا حقيقيا لنت سكيب .وقد إشتكى كلارك مايكروسوفت بسبب الممارسات التجارية غير العادلة وتفردها فى السلطة . ونجح فى نهاية المطاف بعد أن قدم دعوى لحكومة الولايات المتحدة حول مايكروسوفت .

ثم قدم كلارك مشروعا اخر نجح بشكل كبير .وهو مشروع تحويل عمل الرعاية الصحية من العمل الورقى للالكترونى فقد كان الامريكيون فى ذلك الوقت ينفقون ما يعادل تريليون ونصف على الرعاية الصحية .وكانت نظرة كلارك الى تكلفه مشروعه انها لن تصل إلى ثلث ما ينفق على ورق العمل..وقال أنه سيتجه الى حوسبة الرعاية الصحية من اجل القضاء على تكلفه ورق العمل. وقد بدأ عمله عن طريق تصميم رسم بيانى على شكل ماسة رباعية الأركان واضعا فى كل ركن:(الاطباء).(اصحاب العمل) .(الممولين).و (المستهلكين).وفى الوسط وضع برنامجة الالكترونى المرتبط بالإنترنت والذى يربطهم جميعا معا.

وباع كلارك فكرته لصغار المستثمرين وذلك لتنفيذ برنامجه الذى اصبح مكونا من اثنتى عشر جزءا منها :(المستهلكين) . و (الخطط الصحية). و (اصحاب العمل). و (مختبرات) . و (المستشفيات)..

وقد اصبح برنامجه بارعا وواعدا بشكل كبير .الى ان انسحب كثير من المستهلكين للبرنامج مما ادى لتراجعه فى النهاية.

مايكل لويز قام بعرض الكتاب بطريقه مثيره للاهتمام. حيث قدم للقارىء مطورى صناعة الإنترنت .وذهب الى بعض التفاصيل عن كيفية وصول مثل هؤلاء العباقرة إلى ذلك بطريقة جريئة ومبتكرة فى تفكيرهم وتمويلهم لمشاريعهم .

كتاب جيد وسوف تستمتع بقرائه



صدر حديثاً من بميك



هكذا يفكر القادة



الإنصات
فهم ما وراء الكلمات



الإدارة بالأهداف



قـــوة الكلمة



50
طريقة للاحتفاظ بعملائك الى الأبد





إدارة الجودة الشـــــاملة



الإدارة بالأهداف



كيف تصبح مدرباً فعالاً ومحـــترفاً

www.edarabook.com



مَيكنَة دورات العمل المُستَنَدِية

تراكيب
Tarakeeb

١٠ محمود بدر الدين – المهندسين
+2010 1942115 - +202 33448670
automation@tarakeeb.com
training@tarakeeb.com
www.tarakeeb.com

تدريب تقني للإحتراف المهني

Adobe After Effects
IBM Lotus Products
Live Type
Maya
Shake
Keynote
Web2
Adobe InDesign
Illustrator
Final Cut Pro
iWork
3DMax
Macromedia Director
Apple Soundtrack
Motion
Color
Dreamweaver
Adobe Photoshop
Flash